

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مركز

البحوث والمعلومات



مجلة

البحوث الإدارية

مجلة دورية ★ ربع سنوية ★ عِلْميَّة ★ مُحَكَّمة

السنة الثالثة والعشرون - العدد الثانى - أبريل ٢٠٠٥



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية





مركز البحوث والمعلومات

البحوث الإدارية

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، مُحكَّمة — السنة الثالثة والعشرون — العدد الثاني – إبريل ٢٠٠٥

الاشتراكات السنوية:	المؤسسات	الأفراد
جمهورية مصر العربية:	١٥٠ جنيهاً مصرياً	٦٠ جنيهاً مصرياً
الدول العربية والأجنبية:	١٠٠ دولار	٤٠ دولاراً

الإعـــلانـــات: يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للضوابط المحددة في هذا الشأن.

عنـوان المـراسـلات:

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل – مدخل المعادي – القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢ ت/فاكس: ٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٣٥٨١٠٣٣

Website : www.sams-ric.edu.eg

e-mail : ric@sams-ric.edu.eg

info@sams-ric.edu.eg

تشكيل مجلس البحوث والمعلومات

مستشارو التحرير



في هــذا العـــدد

دور التنمية البشرية

في دعم ورفع كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

أ.د/هـدى صقـر
رئيس أكاديمية السادات

يعني الاستثمار الأجنبي المباشر انتقال رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في الخارج بشكل مباشر للعمل في صورة وحدات صناعية أو تمويلية أو إنشائية أو زراعية أو خدمية، ويمثل حافز الربح المحرك الرئيس لهذه الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

كما يعرف أيضا بالاستثمار الذي يفضي إلى علاقة طويلة الأمد ويعكس منفعة وسيطرة دائمتين للمستثمر الأجنبي أو الشركة الأم في فرع أجنبي قائم في دول مضيفة غير تلك التي ينتميان إلى جنسيتها.

هناك مزايا عديدة للاستثمار الأجنبي المباشر في مصر، ومنها : الحصول على الفن الإنتاجي المتقدم والتكنولوجيا الحديثة والتي يصعب الحصول عليها بالاقتراض الخارجي، كما أنه يمثل إضافة للتكوين الرأسمالي، ومن ثم يعمل على تغطية فجوة الموارد المحلية.

كما أنه يقدم عادة وفورات خارجية في شكل نقل للمعرفة الفنية وتنمية المهارات المحلية التنظيمية والإدارية والفنية والتسويقية، ومن ناحية أخرى يؤدي الاستثمار الأجنبي المباشر إلى زيادة عاجلة في حصيلة الدول المضيفة من النقد الأجنبي، مما يؤثر إيجابيا على ميزان المدفوعات، ويحقق كذلك زيادة في المستوى المهاري للعمالة. ولا يترتب عليه تراكم للمديونية الخارجية بأعبائها الكبيرة.

يشتمل مناخ الاستثمار في مصر على مجمل الأوضاع والظروف المكونة للمحيط الذي تتم فيه العملية الاستثمارية، وتأثير تلك الأوضاع والظروف سلبا وإيجابا على فرص نجاح المشروعات الاستثمارية إلى حركة واتجاهات الاستثمارات.

وبمعنى آخر يمثل مناخ الاستثمار العوامل التي تحدد مكان وحجم ونوع الاستثمار حسب كون مناخ الاستثمار ملائما أو غير ملائم.

من ناحية أخرى؛ تنقسم محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر إلى ثلاثة أنواع، وهي :

(أ) المحددات الاقتصادية :

تتضمن مجموعة من العناصر، منها : درجة الانفتاح على العالم الخارجي، النظام الضريبي السائد، وقوة الاقتصاد القومي واحتمالات تقدمه، مدى توافر الأيدي العاملة المدربة، مدى توافر المواد الخام، والمستوى التكنولوجي السائد، توافر البنية الأساسية، حجم السوق وفرص نموه.

(ب) المحددات السياسية والقانونية :

تتمثل هذه المحددات في درجة الاستقرار الأمني والسياسي، وكذلك درجة تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي.

(ج) المحددات الاجتماعية والثقافية:

يندرج تحتها المحددات العصبية أو التفرقة العنصرية، وكذلك معدل الجريمة والبطالة السائدتين في المجتمع، ومعدل الأمية، وأيضا مدى توافر نظام جيد للتعليم.

توجد معوقات عديدة للاستثمار الأجنبي المباشر في مصر، حيث قسمها الاقتصاديون إلى مجموعتين؛ الأولى تعود إلى بعض مؤشرات الاقتصاد الكلي، والثانية ترجع إلى المشاكل المرتبطة بمناخ الاستثمار.

وفيما يلي عرض موجز ومختصر لبعض هذه المعوقات :

المجموعة الأولى :

ترجع بعض مؤشرات الأداء الاقتصادي الكلي إلى انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات التضخم، وتزايد عجز الموازنة العامة للدولة.



المجموعة الثانية :

تعنى بالمشاكل المرتبطة بمناخ الاستثمار، مثل: تفشي البيروقراطية في الأجهزة والمصالح الحكومية، وطول إجراءات التقاضي وارتفاع تكلفتها، وتعدد القوانين والقرارات الاقتصادية وتضاربها، وأيضا توفر المعلومات الكافية للمستثمر عن السوق المحلية وعدم دقتها.

وكذلك عدم كفاءة وارتفاع تكلفة بعض خدمات البنية الأساسية، وعدم تلبية نظام التعليم لاسيما التعليم الحرفي لمتطلبات سوق العمل، وارتفاع الرسوم الجمركية على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وضعف كفاءة أنشطة البحث العلمي والتكنولوجي.

كما أنها تتضمن مجموعة أخرى من المشاكل، ومنها انخفاض جودة مستلزمات الإنتاج المحلية وارتفاع أسعارها، وعدم توافر مراكز وقنوات التسويق وعدم فاعليتها، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة الائتمان وصعوبة الحصول على قروض بشروط ميسرة، وارتفاع تكلفة تأسيس المشروعات الاستثمارية، وأخيرا عدم كفاية الترويج للاستثمار الأجنبي في مصر.

من هذا المنطلق ؛ أقترح مجموعة من الأساليب التي تساعد على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر لمصر، ومنها : الحفاظ على استقرار الاقتصاد الكلي وتحقيق التناسق بين أدوات السياسة الاقتصادية المختلفة، والاستقرار التشريعي مع مراعاة الشفافية والوضوح في القوانين وعدم التضارب فيما بينها، وتبسيط إجراءات التقاضي وتقوية جهاز تنفيذ الأحكام.

وكذلك توفير المعلومات والبيانات الحديثة والدقيقة والتفصيلية عن الاقتصاد المصري وإتاحتها للجميع، وتطوير وتحديث كل من نظامي التعليم والتدريب والجهاز المصرفي، وأخيرا ربط الجنيه المصري بسلة من العملات الصعبة بدلا من الدولار، ويتم تحديد الوزن النسبي لكل عملة وفقا لحجم التبادل التجاري المصري مع الدول المعنية.

العلاقة بين التنمية المحلية والتمويل المحلي

أ.د. عبد المطلب عبد الحميد

أستاذ الاقتصاد وعميد مركز البحوث والمعلومات

تعرف التنمية المحلية بالعملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية للارتفاع بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحضاريا؛ من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك التجمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة.

لعل من الواضح أن هذا المفهوم للتنمية المحلية يركز على عنصرين أساسيين، أولهما يتعلق بالمشاركة الشعبية في جهود التنمية المحلية، ومن ثم مشاركة الأهالي أنفسهم في جميع الجهود التي تبذل لتحسين مستوى معيشتهم ونوعية الحياة التي يعيشونها معتمدين بقدر الإمكان على مبادراتهم الذاتية، أما العنصر الثاني، فيتمثل في توفير مختلف الخدمات ومشروعات التنمية المحلية بأسلوب يشجع هذه المبادرة والاعتماد على النفس والمشاركة.

تتسم عملية التنمية المحلية بالتكامل بين الريف والحضر، وبين البناء الاجتماعي ووظائف هذا البناء وبين الجوانب المادية والجوانب المعنوية، وبالإضافة إلى ذلك فإن التنمية المحلية تتسم بالشمول حيث تشمل جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها.

والشمول يعني أيضا أن التنمية المحلية تشمل كل قطاعات المجتمع المحلي تحقيقا للعدالة وتكافؤ الفرص وإرضاء لجميع المواطنين فليس من المعقول أن تستفيد فئة من المجتمع بعائد برامج التنمية المحلية، بينما تحرم منه فئة أخرى، ولعل كل ذلك يرسخ في الأذهان أن التنمية المحلية هي منظومة للتنمية شاملة ومستمرة أي تنمية محلية مستدامة.

إن عملية التنمية المحلية تقوم على الشعب أو المجتمع المحلي ومشاركته الشعبية وعلى الحكومة الممثلة في الإدارة المحلية والأجهزة التنفيذية ويكونان الاثنان نظاما يسمى نظام الإدارة المحلية بشقيه الشعبي والتنفيذي، وهذا النظام المشار إليه ينطوي إذن على جهود شعبية تكشف عن تمويل للتنمية المحلية يقوم على تعبئة الجهود والموارد المحلية بأقصى جهد ممكن ليكون تدفقا يتدفق جنبا إلى جنب مع الجهود التنفيذية الحكومية التي تسفر عن تدفقات من الموارد المالية المحلية المخصصة في الموازنة المحلية، وتمثل هيكل التمويل المحلي الرسمي الذي لا يعظم عائد التنمية المحلية إلا إذا كان هناك تمويل متزايد من الجهود الشعبية الذاتية النابعة من المشاركة الشعبية في التنمية المحلية.

مرت عملية التنمية المحلية في مصر بعدة مراحل اختلفت كل مرحلة باختلاف الظروف والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية بل والسياسية التي مرت بها مصر؛ حيث تمثل المرحلة الأخيرة منها بداية التسعينات وحتى الآن؛ وجدت من خلالها القيادة السياسية أنه من الأفضل أن يقتصر دور الوحدات المحلية على أداء الخدمات العامة خاصة في مجال البنية الأساسية في إطار الموازنة المحلية المكونة من الموارد المخصصة للمحليات والإعانات الحكومية التي تسد عجز هذه الموازنات.

من هذا المنطلق يتضح لنا أن مفهوم التنمية المحلية قد شابه بعض السلبيات، لعل من أهمها: عدم الاستمرارية نظرا لارتباط مشروعات التنمية المحلية بشخص القائد السياسي وتوجهاته الفكرية، وأيضا عدم التكامل بين كل من: الريف والحضر، وأبعاد التنمية المحلية، وأنشطة المؤسسات القائمة على التنمية المحلية، وأخيرا عدم التوازن من حيث توزيع برامج ومشروعات التنمية المحلية في مصر على الوحدات المحلية.

من ناحية أخرى، يقصد بالتمويل المحلي كل الموارد المالية المتاحة والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة



لتمويل التنمية المحلية على مستوى الوحدات المحلية بالصورة التي تحقق أكبر معدلات لتلك التنمية عبر الزمن وتعظم استقلالية المحليات عن الحكومة المركزية في تحقيق التنمية المحلية المنشودة.

تنقسم مصادر التمويل المحلي إلى مجموعة مصادر للتمويل يطلق عليها الموارد المالية الذاتية للمحليات، مثل: الضرائب المحلية، والرسوم المحلية، وأرباح المشروعات التجارية والصناعية المملوكة للمحليات، والمشاركة الشعبية بالجهود الذاتية وغيرها.

يعتبر التمويل المحلي الدعامة الرئيسة لاتخاذ القرارات في نظام الإدارة المحلية، حيث يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين درجة استقلالية المحليات في اتخاذ تلك القرارات بعيدا عن تأثير الحكومة المركزية وبين توافر الموارد المالية المحلية ذاتيا من خلال المحليات من أجل إحداث المزيد من التنمية المحلية.

وتتطلب عملية التنمية المحلية بطبيعتها تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المالية المحلية، وخاصة الموارد الذاتية منها، بحيث تعتمد تلك العملية أساسا على الموارد المالية الذاتية التي يمكن تعبئتها من المحليات بمقادير ضخمة إذا ما توافرت السبل الملائمة.

كما يعتبر التمويل المحلي أهم مقوم من مقومات الإدارة المحلية فبدونه لا تستطيع الوحدات المحلية أن تقوم بوظائفها. وبالتالي يتصف النظام المحلي بالضعف إذا فقد القدرة على الاكتفاء الذاتي أي إذا لم يستطع الاعتماد على نفسه في تدبير موارده وجذبه موارد من مصادر أخرى وتنمية ما لديه من موارد بمعدلات مرتفعة؛ ليحدث التراكم اللازم لزيادة الثروة المحلية. ومن هنا تتناسب كفاءة النظام المحلي طرديا مع قوة نظمها التمويلية المحلية، وتزداد هذه الكفاءة قوة كلما تعددت أو تشعبت موارده وأبنيته وقنواته التمويلية وأعطى لاعتبارات المشاركة الشعبية أو المشاركة المحلية في الاستثمارات فرصتها في تدبير التمويل اللازم لتحقيق أهدافه التنموية تعويضا عن ضعف موارده المحلية التي تتدفق من قنوات رسمية في الموازنة المحلية.

وقد دأب كتاب التمويل المحلي على إبراز أهمية الإدارة المالية بالوحدات المحلية وضرورتها لنجاح نظام التمويل. ويقصد بالإدارة المالية في هذا الصدد مجموعة الوظائف الإدارية بالوحدات المحلية التي تنظم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف الوحدات المحلية بكفاءة عالية، وتتمثل هذه الوظائف في تحقيق قدر من التخطيط المالي الجيد والرقابة المالية الجيدة للتأكد من تحقيق الأهداف المخططة الموضوعة أو تنفيذها.

وتشتمل هذه الوظائف التنظيمية على جوانب أخرى أكثر أهمية تشارك جميعها في تكملة أو إنجاح نظام التمويل المحلي مثل توافرْ نظام محاسبي كفء وتنظيم رشيد لمعلومات وتحليل مالي سليم وموازنة محلية أو قيم مالية دقيقة وغيرها.

وتلجأ بعض الدول النامية خصوصا في ماليزيا وأندونيسيا إلى زيادة كفاءة عملية تعبئة الموارد بإقامة روابط وثيقة بين بنوكها التجارية ومقرضي النقود (من الوكلاء المحليين) ضامنة بذلك الوصول إلى تعبئة أكبر قدر من الموارد بأقل تكاليف إدارية ممكنة.

هذا وتتولى المؤسسات الأهلية أو المؤسسات المتخصصة في الائتمان والتنمية المحلية دورها في النهوض بالمجتمعات الريفية اقتصاديا واجتماعيا، وذلك لأن المؤسسات المتخصصة في الائتمان والتنمية المحلية تعتبر العصب المالي للبيانات والمجتمعات المحلية بوجه عام.

ترشيد التكاليف والأنشطة بسلسلة القيمة مدخل للقيمة المضافة بمنظمات الأعمال

د. محمد رأفت محمد رشاد
أستاذ مساعد - قسم المحاسبة
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مقدمة

تسعي الإدارة بمنظمات الأعمال إلي تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال إعداد وتنفيذ الخطط لمواجهة المنافسين بالأسواق - المحلية والأجنبية - وتلبية احتياجات العملاء من المنتجات (يُقصد بها المنتجات الملموسة أو الخدمات) بمواصفات وأسعار منافسة، بالإضافة إلي تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة. كما تهتم العديد من منظمات الأعمال إلي مشاركة العاملين والمسئولين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلي نشر ثقافة الإبداع وتشجيع المبادرات الفردية وتنمية مهاراتهم.

قد تواجه بعض منظمات الأعمال بالعديد من المشكلات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية تتمثل أهمها في توفير وتخصيص الموارد اللازمة، التي تتسم أغلبها بالندرة وارتفاع تكاليف اقتناؤها وكذلك التغير السريع في التقنيات الحديثة لبيئة الإنتاج والتي تساعد علي تحقيق الميزة النسبية بين المنافسين. لذا، تلجأ بعض تلك المنظمات إلي إتباع أساليب متنوعة لمواجهة الضغوط التي تواجهها، كتقليص بعض الأنشطة أو تخفيض التكاليف أو تغيير الأسعار والتوسع في تقديم خدمات ما بعد البيع؛ إلا أن تلك الأساليب بمفردها قد لا تحل كافة المشكلات.

ويمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية - سواء بتقديم منتجات جديدة أو تخفيض تكاليف المنتجات الحالية - وذلك باستخدام أساليب إدارة التكلفة للوصول إلي التكلفة المستهدفة والبيع بأسعار منافسة، وذلك كهدف إستراتيجي. ولكن قد يواجه تحقيق هذا الهدف حدوث بعض المشكلات التطبيقية ذات الصلة باتخاذ بعض القرارات، كاستبعاد بعض الأنشطة التي لا تُضيف قيمة - للمنتج / للمنظمة - أو قطع بعض التكاليف، يتعين دراستها وتحليل آثارها علي منتجات وأنشطة المنظمة.

وقد تلجأ الإدارة التي تنشد تحقيق التكلفة المستهدفة وصولاً للأسعار المنافسة إلي استخدام أساليب إدارة التكلفة مع مراعاة معايير الجودة المطلوبة، ومن ثم فإنه يمكن إنجاز القرارات الإدارية دون التضحية بمواصفات أو وظائف المنتج. وبالرغم من أن هناك بعض الدراسات والبحوث التي خلُصت إلي أن تحقيق التكلفة المستهدفة قد يتم إما بتخفيض التكاليف أو باستبعاد بعض الأنشطة، إلا أن أنها لم توضح الإجراءات العملية التي يتعين إتباعها وسبل مواجهة المشكلات ذات الصلة.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من الحاجة الماسة لسد الفجوة بين المجالات البحثية التي تم تناولها لتخفيض التكاليف واستبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة وبين التطبيق العملي لذلك في إطار فكر الإدارة الإستراتيجية. ويسعي البحث إلي إعداد برنامج تطبيقي لمساعدة الإدارة في ترشيد التكاليف والأنشطة التي لا تُضيف قيمة من أجل تحقيق التكلفة المستهدفة سواء للمنتجات الجديدة أو الحالية، وبالتالي توفير مجالات بديلة للإدارة للوصول إلي الميزة التنافسية دون قصرها علي بديل وحيد - إما بقطع التكاليف أو استبعاد بعض الأنشطة - مع الأخذ في الحسبان بعض العوامل والمتغيرات الأخرى ذات الصلة.

هدف البحث

يهدف البحث إلي تحديد أهم سمات التكاليف التي يتعين تخفيضها وكذلك الأنشطة التي لا تُضيف قيمة والأساليب المتاحة لترشيدهما. كما يهدف البحث إلي إعداد برنامج مقترح لترشيد التكاليف والأنشطة بما يساعد الإدارة علي تحقيق التكلفة المستهدفة ومن ثم بيع المنتجات بأسعار منافسة والمساهمة في تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة.

من أجل تحقيق هدف البحث فقد تم تقسيم مضمونه إلي القسمين التاليين :

القسم الأول: أساليب تشخيص وتحليل مشكلات التكاليف والأنشطة بسلسلة القيمة

القسم الثاني: البرنامج المقترح لترشيد التكاليف والأنشطة ونتائج التطبيق المتوقعة

القسم الأول

أساليب تشخيص وتحليل مشكلات التكاليف والأنشطة بسلسلة القيمة

(١-١) دور إدارة التكلفة في ترشيد التكاليف والأنشطة

لقد زاد العبء الذي تتحمله إدارة التكلفة من أجل توفير المزيد من المعلومات لفهم التكاليف في علاقتها بتحقيق القيمة، بالإضافة إلي توفير الأساليب التطبيقية لترشيد التكاليف والأنشطة التي تستنفدها، وذلك بالرغم من الاعتقاد السائد بتلازم إدارة التكلفة بمفهوم تخفيض أو قطع التكلفة فحسب.

كما أصبحت إدارة التكلفة إحدى أدوات دعم الأهداف الإستراتيجية بمنظمات الأعمال، حيث تضمنت إطاراً تطبيقياً لتزاوج مجموعة من أساليب محاسبة التكاليف التقليدية والحديثة وأساليب الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق القيمة لأصحاب المصلحة. لقد انتقلت محاسبة التكاليف من أداء دورها التقليدي في مجالات قياس ورقابة تكاليف الإنتاج والعمليات إلي مجالات أخري فسيحة، وذلك نتيجة للأهداف التي تحققت من خلال تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية في العديد من منظمات الأعمال ببعض الدول المتقدمة. وقد أدي ذلك إلي تطوير معلومات إدارة التكلفة بما يخدم الإدارة الإستراتيجية.(Blocher & et al: 2002) ويُعرف Ananthanarayann (2000) إدارة التكلفة بأنها : منهج منظم وهيكلي لفهم تكاليف المنظمة بغرض توفير الإطار المتكامل للرقابة ، وتخفيض واستبعاد التكاليف.

ويوجد اهتمام متنامي من اجل نشر ثقافة التكلفة بمنظمات الأعمال من خلال نموذج نمو إدارة التكلفة. حيث يجب أن يكون هدف المنظمة تحقيق واستمرار القيمة للمساهم، وتحقق المنظمات المتنافسة القيمة ببناء الثقافة التي تركز علي القيمة القصوى المستدامة وتشجيع اتخاذ القرارات في هذا الاتجاه (Balachandran & Balachandran : 2005)

تاريخياً، تم تطبيق إدارة التكلفة بالتركيز علي تحقيق رغبات العملاء مع الحفاظ علي مستوي التكاليف أو تخفيضها وبما يدعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال وتحقيق القيمة المستهدفة. وقد زاولت بعض المنظمات منهج تحقيق القيمة بأحد أسلوبين: إما بزيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف، وذلك علي النحو التالي:

بالنسبة للشركات التي تركز علي أسلوب زيادة الإيرادات: تتخذ القرارات ذات التأثير علي المبيعات لتحقيق القيمة، كما في حالة شركة جنرال إلكتريك (General Electric) ، فبعد أن كانت تركز علي تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية كشركة رائدة في العقود الماضية أصبحت تركز في خططها علي الإيرادات والإبداع التقني والعالمية والاتجاه للأسواق الناشئة كالهند والصين. حيث زادت من الاستثمار في هذه المجالات، بالإضافة إلي إيجاد الحلول من أجل الحصول علي أكبر حصة بالأسواق المنافسة، كما أنها تخطط لتحسين وضعها في الأسواق العالمية والصناعات سريعة النمو بما يتلاءم مع هدفها لزيادة الإيرادات. وقد يستدعي الأمر زيادة تكاليفها لتحقيق أهدافها.

أما بالنسبة للشركات التي تركز علي أسلوب إدارة التكلفة : فعلي النقيض، تسعي لتحقيق قيمة المساهم بتخفيض التكاليف، كما في حالة شركتي جنرال موتورز (General Motors) وفورد (FORD) حيث تستخدمان نموذج تخفيض التكاليف حالياً. كما أعلنت الشركتان عن استبعاد بعض الوظائف والنفقات، كما تركزان علي إدارة التكلفة



وتعارضان الاستثمار في التقنيات الفائقة الجديدة. وبالرغم من أن إتباع الشركتين لهذا الأسلوب سوف يحقق القيمة من خلال تخفيض التكاليف، إلا إنهما يركزان علي نمو إيراداتهما.(Balachandran & Balachandran :2005)

وبصفة عامة، فإن التركيز علي أحد الأسلوبين لتحقيق القيمة يبدو أنه يؤثر علي الأخر.

لذلك، فإنه يمكن استخدام أساليب إدارة التكلفة المختلفة [أ]، كالتكلفة علي أساس النشاط وتكاليف الجودة والتكلفة المستهدفة، من أجل قياس القيمة المضافة للمنظمة – سواء في حالة زيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف – وتحديد المشكلات التي قد تحول دون تحقيق ذلك الهدف. بالإضافة إلي دراسة وتحليل بعض المفاهيم التي تناولت سبل ترشيد التكاليف والأنشطة – كأسلوب قطع التكلفة – ومدي ملاءمتها لذلك.

(٢-١) دور التكلفة المستهدفة في ترشيد التكاليف والأنشطة

نظراً لارتباط المجال التنافسي لمنظمات الأعمال بالإدارة الإستراتيجية فقد زادت الحاجة إلي توفير أساليب تخطيط غير تقليدية تعني بتصميم المنتجات وجودتها وتسعيرها، بحيث لا تمثل أساليب غير ساكنة يمكنها أن تخدم الإدارة مع التغيرات في بيئة المنافسة. وتُعد التكلفة المستهدفة أحد أساليب إدارة التكلفة، وقد اتسع نطاق تطبيقها في العديد من الشركات اليابانية والأمريكية والأوربية.

يُستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة أثناء مرحلة التصميم كتغذية آلية للمستقبل من خلال محاولات المهندسين / الفنيين تصميم منتج جديد وتخفيض تكاليفه مع الحفاظ علي المستوي المستهدف للجانب الوظيفي وجودته ، حيث يبحث المهندسون عن سبل الإبداع المختلفة للحفاظ علي ذلك المستوي .(Cooper & Regine : 2004)

ويُفيد أسلوب التكلفة المستهدفة في التخطيط لتكاليف المنتجات الجديدة والحالية. ويوجد لدي الإدارة بديلان من أجل تخفيض التكاليف إلي مستوي التكلفة المستهدفة، وهما :

١- التكامل مع تقنية التصنيع الحديثة باستخدام أساليب إدارة التكلفة الحديثة، كأسلوب التكلفة علي أساس النشاط (A B C)، بالإضافة إلي تحقيق الإنتاجية العالية و/ أو.

٢- إعادة تصميم المنتج، وذلك بالاهتمام بالتصميم والتخفيضات الجوهرية في إجمالي التكاليف (Blocher & et al: 2002).

إن إتباع أيا من البديلين أو كلاهما معاً، من شأنه أن يؤدي إلي تخفيض تكاليف منتج جديد للسوق أو عند تطوير منتج قديم بغرض التأثير علي سعره بالسوق مقارنة بأسعار المنافسين.

يرتكز تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة علي عدة خطوات، تتضمن ما يلي :

١- تقدير التكاليف المستهدفة، وذلك بخصم الربح المستهدف للمنتج من السعر المعلن بالسوق. ويتم تحديد الربح المستهدف بناءً علي المتطلبات المالية للشركة والصناعة التي تنتمي إليها. أما سعر البيع المستهدف فتحكمه عوامل عديدة من أهمها : ظروف السوق والمنافسين.

٢- تخفيض تكاليف الإنتاج باستخدام أسلوب تحليل هندسة القيمة Value Engineering، وذلك من خلال تفاعل مجموعة أفكار وخبرات فريق العمل المكلف بتقديم المنتج الجديد أو عند إجراء التطوير المستمر في مواصفات المنتج الحالي، وبما يحقق رغبات العملاء – من حيث المواصفات والسعر– وفي إطار السعي لتخفيض التكاليف المقدرة حتى تصل إلي التكلفة المستهدفة. (Blocher & et al : 2002 and Fessler & Fisher : 2001)

ولا يجب أن يُفهم أن أسلوب هندسة القيمة – المستخدم ضمن أسلوب التكلفة المستهدفة – بمثابة أسلوب " لقطع التكلفة "، وإنما يمثل أسلوباً لتحليل البدائل المتاحة لمواصفات (وظائف) وتكاليف المنتج لتلبية رغبات العملاء، والعمل علي استبعاد المواصفات ومن ثم التكاليف غير الضرورية من المنتج الجديد أو الحالي. وتبدأ هندسة القيمة مع تحليل سلسلة القيمة لأنشطة المنظمة.

ويركز أسلوب هندسة القيمة علي عدة أساليب، منها :

(أ) التحليل الوظيفي Functional analysis: يُستخدم في فحص الأداء والتكلفة لكل وظيفة أو جزء أساسي للمنتج ومن ثم تحقيق التوازن بينهما. ويتم الوصول إلي المستوي العام المرغوب لتحقيق الأداء لكل وظيفة مع الاحتفاظ



بتكاليف كل الوظائف عند مستوي اقل من التكلفة المستهدفة. كما يتم إجراء تحليل العميل بجانب التحليل الوظيفي لتحقيق رغبات العميل ومقارنة ذلك بالتكلفة.

(ب) تحليل التصميمات Design analysis : يُستخدم بواسطة فريق عمل التصميم وذلك بغرض إعداد عدة تصميمات محتملة للمنتج واختيار أفضلها لتحقيق رغبات العميل دون تجاوز التكلفة المستهدفة.

(جـ) جداول التكلفة Cost tables: تُستخدم في تخفيض التكلفة. وهي تتطلب توافر قاعدة بيانات عن مسببات التكلفة بالمنظمة. وتُستخدم في المنظمات التي تضع أجزاء مختلفة الحجم من ذات التصميم، وذلك بغرض قياس الفروق في تكلف الأجزاء المختلفة من تلك الأنواع.

٣- التخفيض الإضافي للتكاليف بإجراء التطوير المستمر(أسلوبKaizen-Costing) وذلك بهدف تخفيض التكاليف عن طريق تطوير طرق التصنيع الحديثة كنظم التصنيع المرن واستخدام أساليب الإدارة الحديثة مثل : الرقابة التشغيلية وإدارة الجودة الكلية (الشاملة). (Raj : 2002 ; Pylkas & et al : 2002 and Fessler & Fisher : 2001)

وقد لاقي تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في بيئة منظمات الأعمال اليابانية انتشارا ونجاحاً علي نطاق واسع، إلا أن بعض نتائج الدراسات أشارت إلي الصعوبات التي واجهت بعض الشركات التي تطبق التكلفة المستهدفة. فقد أوضحت دراسة Sweson & et al (2005) أن أغلب تلك الشركات لم تتبع كل المعتقدات الخاصة بالتكلفة المستهدفة المحددة في الكتابات المنشورة أو التي تستخدم العديد من أدواتها الأساسية الشائعة المطبقة بالشركات اليابانية. كما واجهت العديد منها بعض المشكلات في تطبيق الأدوات، كالتصميم من أجل التكلفة أو من أجل التصنيع. وقد خلصت الدراسة – بناءً علي نتائج الاستبيان التشخيصي – أن المعتقدات التي تدعم متطلبات التكلفة المستهدفة – تتمثل في العناصر التالية : القيادة – التدريب – القوة التنظيمية – مقاييس الأداء – إدارة المشروع.

إن مشكلات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة قد ينجم عن عدم الالتزام بتطبيق كافة ركائزها، بالإضافة إلي اختلاف بيئة التطبيق وتأهيل المسئولين والمنفذين لها. حيث يمكن تحديد سبل العلاج الممكنة لتلك المشكلات بعد تشخيصها بدقة في إطار إدارة التكلفة.

ويمكن لأسلوب التكلفة المستهدفة المساهمة في ترشيد التكاليف والأنشطة بالتحقق من عدم تخطي التكاليف المستهدفة في كافة مراحل الحصول علي المنتج وتقديمه للسوق ومن ثم تحديد الأنشطة اللازمة والتكاليف المرتبطة بها وإجراء المقارنات في كل حالة بالسعر المحدد والجودة المطلوبة.

(٣-١) دور إدارة القيمة في ترشيد التكاليف والأنشطة

تسعي منظمات الأعمال إلي تحقيق القيمة لأصحاب المصلحة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليها وتنميتها، بالإضافة إلي الحصول علي المنتج المحدد علي أساس التكاليف المستهدفة. وتهتم إدارة القيمة بتوضيح كيفية تحقيق أفضل قيمة للمنتجات أو الخدمات بشرط استمرار تحقيق الهدف، كما أنها تمثل أسلوباً متميزاً لزيادة قيمة المنتج أو الخدمة بتخفيض تكاليف إنتاجها أو أي تكاليف أخري (Fong & et al : 2001).

وقد أوضح Grunndy (1998) أهم سمات نظام القيمة بالمنظمة فيما يلي :

١- الاهتمام بالعميل كنقطة بداية: فالقيمة هي السعر الذي يدفعه العميل، وهو ما يقابل قيمة الاستعمال. وتعتمد قيمة الاستعمال علي المنتج كامتداد للأنشطة المحققة للقيمة في إطار قيمة المنظمة.

٢- الاهتمام بالمحفزات وعوامل التصحيح التي توجه القيمة للعميل: حيث تكون الأنشطة بمثابة تحفيز للعملاء والانفتاح عليهم. بالإضافة إلي تلبية احتياجات ورغبات العملاء وتطلعاتهم.

٣- تحقيق القيمة بمثابة عملية غير خطية: حيث لا تحقق الموارد القيمة بالطريقة الخطية المثالية.

٤- تحقيق القيمة لا يعني بالضرورة استحواذ القيمة: حيث لا يُشترط أن يستويان (التحقيق والاستحواذ) من الناحية النظرية.

٥- حاجة نظم القيمة إلي التحرر: حيث تميل العوامل المحفزة كي تصبح أنشطة مصححة مع مرور الزمن بوجه عام.



ويحدث هذا التحرر في ظل المنافسة ومؤثرات المحاكاة. ويؤدي ذلك إلي تحقيق القيمة عبر أنشطة المنظمة. وقد يشمل تحرير القيمة الأنشطة غير الناجحة التي تقدم أدني محفز متوقع وإعادة التفكير المستمر في الأنشطة المصححة من أجل تنفيذها بأدنى تكلفة.

قد يبدو أن ثمة تعارض بين تحقيق القيمة لأصحاب رأس المال وبين تحقيقها للعملاء. يستدعي تحديد المواصفات والتكاليف والسعر المستهدف للمنتج، بما يحقق رغبات العملاء، بذل المزيد من الجهود والتضحيات من خلال الأنشطة المختلفة بالمنظمة لمواكبة المنافسين. ولعل من شأن ذلك تحقيق العائد المرضي لرأس المال المستثمر؛ فالقيمة المسلمة للعملاء بمثابة إضافة لقيمة المنظمة.

(٤-١) تحليل سلسلة القيمة وتصنيف الأنشطة

(٤-١-١) تحليل سلسلة القيمة

تهدف سلسلة القيمة إلي تحديد مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلي تحقيق قيمة شاملة للمنظمة، وذلك من خلال خدمة العميل وتحقيق رغباته عند اختياره منتج المنظمة ومن ثم يمكن قياس تكاليف دورة حياة المنتج عبر تلك الأنشطة وبالتالي الحكم علي المركز التنافسي للمنظمة.

يُعرف Shank (1989) تحليل سلسلة القيمة، بأنها مجموعة الأنشطة المترابطة المسئولة عن تحقيق القيمة من بداية الحصول علي المواد الخام من الموردين وحتى نهاية تسليم المنتج للعميل النهائي. كما يُعرفها Blocher & et al (2002) بأنها أداة تحليل استراتيجي تُستخدم لفهم أفضل من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وكذلك لتحديد مدي زيادة القيمة للعميل أو تخفيض التكاليف وفهم العلاقات مع الآخرين.

يمكن استخدم تحليل القيمة من أجل التحقق أن كل أنشطة المنظمة تتجه نحو القيمة التي تستهدف تحقيقها، والتي علي أساسها يُفضل العميل منتج إحدى المنظمات عن غيرها من المنافسين. وتتمثل تلك القيمة إما في السعر الأقل أو المنافع الإضافية التي تجعل العميل علي استعداد لدفع المزيد واستمرار الانتماء لتلك المنتجات.

يركز تحليل سلسلة القيمة علي الأنشطة ذات الصلة وتحليل علاقاتها الإستراتيجية بالأنشطة الداخلية والخارجية، حيث يجب أن تضيف كل علاقة في السلسلة قيمة. وتتضمن سلسلة القيمة مجموعة من الأنشطة، وذلك علي النحو التالي:

- مجموعة الأنشطة داخل المنظمة : تعكس أنشطة التعامل مع المنتج من بداية الفكرة وحتى نقطة التسليم للعميل النهائي وخدمة ما بعد البيع.
- مجموعة الأنشطة خارج المنظمة : تعكس أنشطة التعامل مع الموردين والعملاء، سواء قبل أو بعد الإنتاج.

ولا تكتمل سلسلة القيمة إلا بدمج مجموعة الأنشطة – الداخلية والخارجية – مما يؤدي إلي اتساع مجال قياس تكاليف دورة حياة المنتج [*] Life- Cycle- Costing ومن ثم عدم اقتصار قياس التكاليف علي الأنشطة الداخلية فحسب.

ويفيد تحليل سلسلة القيمة في مساعدة الإدارة لتحديد القيم والتكاليف التي تتضمنها (كمسببات التكاليف) (Innes:1999). ولعل ذلك يزيد الاهتمام بالتكاليف التي تحقق القيمة الناتجة عن بيع المنتج للعميل النهائي بما يساعد الإدارة في الحكم علي المركز التنافسي للمنظمة وتحديد نقاط القوة أو الضعف في سلسلة النشاط، وبالتالي دعم عناصر الميزة التنافسية، بالإضافة إلي فرص إضافة القيمة لأصحاب المصلحة (خاصة العملاء) و/أو تخفيض التكاليف عند تقديم المنتج.

تتضمن خطوات تحليل سلسلة القيمة ما يلي :

١- تحديد الأنشطة بسلسلة القيمة ومجموعاتها الرئيسية والأطراف ذات الصلة.

٢- تحديد مسبب/مسببات التكلفة للأنشطة التي تضيف قيمة والعلاقات داخل سلسلة القيمة.

٣- تخصيص التكاليف علي الأنشطة.

٤- تحسين الميزة التنافسية للمنظمة، إما بإضافة القيمة للعملاء و/أو تخفيض التكاليف. (Blocher & et al: 2002 and Zimmerman: 2000).

يُعد تحليل سلسلة القيمة مجالاً هاماً من أجل تحديد المركز التنافسي للمنظمة وسبل تحقيق المزايا التنافسية ومن ثم يمكن التركيز علي الأنشطة ذات العلاقة الوثيقة للحصول علي المنتج بإضافة القيمة – دون إسراف أو تكرار في التكاليف أو الأنشطة – من وجهة نظر الإدارة أو العملاء المرتقبين. كما يساهم في إعداد تقديرات تكاليف الأنشطة اللازمة لإجراء الإضافات أو التحسينات للمنتج لتلبية رغبات

ومتطلبات العملاء.

(٤-٢-٢) تصنيف الأنشطة

لقد تطور تطبيق أسلوب المحاسبة علي أساس النشاط (Activity- Based Costing)إلي استخدام أسلوب الإدارة علي أساس النشاط (Activity- Based Management) بما يخدم منظمات الأعمال في مجالات عديدة، كتطوير العمليات وتخفيض التكاليف واتخاذ القرارات. ويتطلب تطبيق أسلوب الإدارة علي أساس النشاط ضرورة التمييز بين نوعين رئيسين من الأنشطة :

أ – الأنشطة التي تُضيف قيمة : تمثل الأنشطة التي تُضيف أو تزيد من قيمة النشاط ذاته ومن ثم تُضيف قيمة للمنتج تبعا لذلك.

ب – الأنشطة التي لا تُضيف قيمة : تمثل الأنشطة التي لا تزيد من قيمة النشاط ذاته ومن ثم لا تُضيف قيمة للمنتج تبعاً لذلك. (Jiambalvo: 2001 and Blocher & et al : 2002)

لقد تنوعت الآراء بشأن ماهية القيمة التي يضيفها أو لا يضيفها النشاط، حيث وصف Hergert & Morris (1989) النشاط الهام / المؤثر بأنه النشاط الذي لديه تأثير كبير علي الميزة التنافسية، وذلك إذا كان الاحتمال الكبير أن يُخفض التكاليف أو يحقق التميز. في حين لم تختلف الآراء بشأن بعض سمات كلا النوعين من الأنشطة، أو الاتفاق علي أهمية استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

فمن أهم سمات الأنشطة التي تضيف قيمة، أنها تساهم في تلبية احتياجات العميل وزيادة رغبته نحو المنتج، وكذلك تحقيق الخطط التنظيمية. ويعني ذلك زيادة قيمة المنتج لدي العملاء، متضمنة الموارد المستخدمة والتكاليف ذات الصلة التي يكون العملاء علي استعداد لدفع مقابلها. ومن أمثلة الأنشطة التي تضيف قيمة :

- نشاط الإنتاج: التصميم الهندسي، التشغيل الآلي والتشغيل بواسطة عمال الإنتاج، التجميع، التعبئة
- نشاط الخدمات: إجراء عملية جراحية، البحث القانوني لمشكلة قضائية، خدمة تسليم عبوات المنتج.

(Docters & et al : 2004 ; Arthur & B. John : 2003) and (Weygandt & et al : 2002)

ومن أهم سمات الأنشطة التي لا تضيف قيمة : أنها التي لا تضيف رغبة في المنتج، كما أنها تُضيف تكلفة أو تزيد الزمن لتنفيذ المنتج بدون زيادة قيمته بالسوق ومن ثم فهي لا تُضيف قيمة للعميل أو للتنظيم. وقد ذكر Cokins (2003) أهم سمات الأنشطة التي تضيف قيمة أقل، بأنها التي :

١- يمكن أن تُستبعد بدون التأثير علي الشكل، الدقة، وطبيعة المنتج.
٢- تظهر مع بداية كلمة " الإعادة " – مثل : إعادة العمل أو المنتجات (المرتجعة).
٣- تنتج عن الفقد (الضياع) والقيمة غير المضافة للمنتج.
٤- تُنفذ نتيجة عدم الفعالية أو الأخطاء في تدفق التشغيل.
٥- تكررت في قسم آخر أو نتيجة خطوات غير ضرورية مضافة للعمل.
٦- تُنفذ نتيجة للرقابة (للمتابعة) ومشكلات الجودة.
٧- تنشأ نتيجة لتنفيذ مخرجات غير ضرورية أو غير متوقعة.

ومن أمثلة الأنشطة التي لا تَضيف قيمة : (Weygandt & et al : 2002 and Blocher & et al : 2002)

- نشاط الإنتاج : التخزين، الإعداد، النقل الداخلي، الانتظار، الإصلاحات، الفحص.
- نشاط الخدمات : تدوين المواعيد، الاستقبال، مسك الدفاتر.

وطالما استطاعت الإدارة تحديد أهم سمات الأنشطة التي لا تُضيف قيمة – في سلسلة القيمة – فإنه يمكنها تجنب استنزاف الموارد المتاحة ومن ثم إما تفادي أو خفض تكاليفها دون التأثير علي جودة المنتج أو رغبة العميل تجاهه. لذلك يرى Jiambalvo ، Blocher & et al (2002) (2001) اعتبار مقابل هذه الأنشطة ضمن النفقات العامة بالمنظمة ومن ثم يُفضل استبعادها.

تستدعي عملية استبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة ضرورة تحديد وتحليل محركات تكاليفها وتأثيرها النهائي علي المنتج، وذلك بما يساهم في دراسة مجالات خفض أو استبعاد بعض أو كل تلك المحركات دون التأثير علي القيمة المتوقعة للمنتج أو رغبة العميل نحوه. لذا، توجد أهمية لاختبار الآراء بشأن استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة

واعتبار نفقاتها ضمن النفقات العامة.

إن تطبيق سمات الأنشطة التي لا تُضيف قيمة بسلسلة القيمة ومن ثم تحديد محركات (مسببات) تكاليفها ودراسة مجالات تخفيضها أو استبعادها سوف يتطلب دراسة وتحليل كافة الآثار المادية علي المنتج، بالإضافة للآثار المعنوية (السلوكية) ذات الصلة بالمسئولين عن تلك الأنشطة، وكذلك المحصلة النهائية التي قد تترتب علي إعادة هيكلة مراكز المسئولية. وذلك علي الرغم من أن تحديد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة ليس موضحاً حالياً بالمراجع أو حزم برامج الحاسب الالكتروني (Baker : 2002).

إن التركيز علي استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة أصبح يمثل بؤرة الاهتمام من الباحثين ومنظمات الأعمال التي تطبقها، وذلك كنقطة انطلاق نحو قطع / تخفيض / احتواء التكاليف في إطار استراتيجي للمنظمة. ويظل التساؤل بشأن مدي نجاح المحاولات لتخفيض أو قطع التكاليف نتيجة استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة، بالإضافة إلي مدي إمكانية إعداد هيكل تصحيحي للأنشطة والتكاليف ذات الصلة يتسم بالمرونة للاستجابة لأي تغيرات – داخلية أو خارجية – قد تؤثر علي المركز التنافسي للمنظمة. فمن غير المتصور أن يكون الهدف مجرد استخدام الأساليب المحاسبية والإدارية لاستئصال بعض الأنشطة التكاليف – كاستخدام المشرط في عملية جراحية – ولكن يتطلب الأمر دراسة وتحليل كافة جوانب المشكلة وآثارها المادية والمعنوية.

القسم الثاني

البرنامج المقترح لترشيد التكاليف والأنشطة ونتائج التطبيق المتوقعة

(٢-١) مقدمة

قد تتخذ الإدارة بعض القرارات من أجل تحسين الميزة التنافسية إما بتخفيض التكاليف أو استبعاد بعض الأنشطة التي يثبت أنها لا تُضيف قيمة. كما يمكن أن تكون إجراءات تنفيذ تلك القرارات ميسوراً من الناحية النظرية إلا أن نجاح تطبيقها في الجانب الميداني قد يستدعي مراعاة الجوانب الإدارية والمعنوية للمسئولين بالهيكل التنظيمي. كما يتطلب الأمر بحث سبل المشاركة الفعالة لتلك الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يساهم في ترشيد التكاليف والأنشطة التي لا تُضيف قيمة؛ وعدم التأثير السلبي علي جودة المنتج أو الأنشطة الأخرى، بالإضافة إلي التحقق من التأثير النهائي علي القيمة المضافة (للمنتج والمنظمة). بالإضافة إلي التحقق من عدم وجود تعارض أو تأثير سلبي لترشيد التكاليف أو الأنشطة علي جودة المنتج أو الأنشطة الأخرى.

(٢-١) مجالات ترشيد التكاليف

تُبذل جهوداً حثيثة من أجل ترشيد التكاليف للاقتراب من الحد الأمثل لتكلفة المنتج حتى يظل في إطار التكلفة المستهدفة. حيث توجد عدة مفاهيم بشأن ترشيد التكاليف تتراوح بين التخفيض والقطع.

(٢-١-١) مجالات تخفيض التكاليف

تختلف مجالات تخفيض التكاليف بغرض تحقيق بعضاً من المزايا التنافسية وذلك بحسب مراحل سلسلة القيمة بالمنظمة. ويتحتم التفرقة بين مجالين : تخفيض التكلفة أثناء مرحلة التصميم، والتخفيض أثناء مرحلة التصنيع.

- تخفيض التكلفة في مرحلة التصميم : يدخل في إطار استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة Target Costing
- تخفيض التكلفة في مرحلة التصنيع : يدخل في إطار استخدام أسلوب Kaizen –Costing أو احتواء التكلفة.

إن الجدير بالذكر، أن نسبة تتراوح بين (٨٠%-٩٥%) من تكلفة المنتج تُحدد في مرحلة "تصميم" المنتج ومن ثم تكون محددة قبل التصنيع، ولذلك يجب التركيز علي إدارة التكلفة أثناء تحسين أو تطوير المنتج وليس أثناء تصنيعه. (Cooper & Slagmulder : 2004)

ففي حين يبدو أن تخفيض التكلفة في مرحلة التصنيع (Kaizen -Costing) ليس واضحاً بجلاء نظراً للتركيز علي التحسينات المستمرة للتكاليف المتزايدة للمنتج في ضوء أسعار المنافسين أو الربحية المخططة؛ فإن تطبيق التكلفة المستهدفة يكون أكثر سهولة في المراحل المبكرة لدورة حياة المنتج ، حيث ينصح معهد المحاسبين الإداريين بتطبيقها لكل من المنتجات الجديدة والمعدلة (المحولة) (Shank & Fisher: 1999).

تتنوع مجالات تخفيض التكلفة من أجل المساهمة في





إضافة القيمة، لعل من أهمها :

استبعاد الممارسات غير المنتجة – تحسين المنافع من الموارد البشرية العاملة – رقابة تخفيض الوقت – تعظيم الإنتاجية – تحليل دورة حياة المنتج – اقتراح زيادة حياة الأصول – تتبع تكلفة الصيانة.. وغير ذلك (Fox : 1995).

وقد تلجأ بعض المنظمات إلي اختيار تنفيذ إستراتيجية تخفيض التكلفة عن طريق اختيار إعادة التوطين في المناطق منخفضة التكاليف ولكن عند مستويات جودة أقل وقبول بعضاً من درجات المخاطرة، حيث يتطلب الدخول إلي الاقتصاديات منخفضة (أو عديمة) التكاليف ضرورة توافر بعض المتطلبات، مثل : توفر المهارات البشرية – مرونة قوانين العمل – جودة البنية الأساسية – الاستقرار السياسي – الإعفاءات أو التخفيضات الضريبية علي الاستثمارات الأجنبية (الوافدة).

.(Spee & Douw : 2003)

إن تطبيق محاسبة التكلفة المستهدفة للمنتجات (الجديدة أو الحالية) قد يساهم في مجالات تخفيض التكاليف في مراحل مبكرة من التصميم والتصنيع، كما أن استخدام أسلوب Kaizen- Costing يمكن أن يؤتي ثماره للحصول علي المزيد من التخفيضات في التكاليف بإجراء عمليات التحسين المستمّرة لتلبية رغبات العميل والارتقاء بمستويات الجودة. ويتطلب الأمر دعم نشاط البحوث والتطوير وتشجيع المبادرات الفردية والتعاون بين كافة المتخصصين في تلك المجالات. ويتم تطبيق عملية التخفيض من خلال تتبع مراحل تصميم وتصنيع المنتج عبر سلسلة القيمة في إطار التكاليف المستهدفة. وقد تتخذ أساليب التحسين للمنتج عدة صور ، كتنويع أو تطوير أو تبسيط وظائف المنتج وشكله، واستبدال بعض أجزاء أو مكونات المنتج بأخرى من مواد أقل سعراً ، وذلك دون التأثير علي جودة أو سعر البيع.

(٢-١-٢) مجالات قطع التكاليف

تُعد مجالات قطع التكاليف أحد أساليب ترشيد التكاليف التي قد تتبناها الإدارة. ويوجد اعتقاد سائد أن استخدام أسلوب هندسة القيمة (V E) يؤدي إلي قطع التكاليف في التطبيق العملي، إلا أن العديد من الدراسات أفادت بصعوبة تأكيد ذلك الاعتقاد.

ولا يمكن اعتبار هندسة القيمة مجرد تجميع عشوائي لأفكار عديدة أو تجميع من اجل قطع مجموع التكاليف ولكنها بمثابة بناء يرتكز علي روح الفريق والأجل القصير، وتركز علي التكاليف، الجداول، وأغلب المحركات الهامة. ففي إطار هندسة القيمة يتم استبعاد الأشياء غير الضرورية، والتي تنتج عن اكتشاف الطريق الأفضل لتنفيذ الأهداف الهامة. لذا، فإنه يتم استخدام هندسة القيمة من أجل : التشغيل، تحسين الجودة، إرضاء العميل، توفير الوقت، تخفيض التكاليف، زيادة الإيرادات(Raj : 2002) . لذلك يرى Sperling (2001) أن إساءة فهم المنهج الوظيفي لهندسة القيمة يؤدي إلي استدلال مزيف بشأن قطع التكاليف.

وقد تم تطبيق أسلوب قطع التكاليف في بعض المنظمات في إطار جهود خفض التكاليف. حيث طبقت مجموعة شركات "كرايسلر" برامج : خفض تكاليف التوريد بالاتفاق والتعاون مع الموردين، إعادة الهيكلة للمواد والتكاليف، إدارة الإيرادات، استراتيجيات الإنتاج.

توجد علاقة وثيقة بين قطع وتخفيض التكاليف وبرامج التكلفة المستهدفة – كهدف استراتيجي – حيث أن قطع التكلفة بمثابة محصلة تحسين التكلفة مما يعني تخفيض التكلفة المستهدفة. وتأخذ أشكال تخفيض إجمالي التكاليف الفعلية ما يلي:

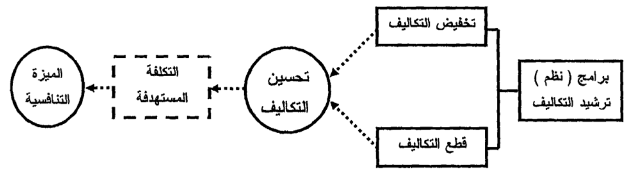
١- تخفيض عوامل عدم الفعالية التي يمكن تجنبها (تحاشيها)، ويعكس أسلوب قطع التكلفة.

٢- تخفيض عوامل عدم الفعالية التي لا يمكن تجنبها (تحاشيها)، ويتم بإعادة تصميم المنتج أو إعادة هيكلة تشغيل الإنتاج بصفة ضرورية. إلا أن إعادة التصميم أو إعادة الهيكلة عادة ما تتطلب تغييرات في الاستراتيجيات الأساسية، مثال ذلك : تغيير شكل المنتج من أجل إمكانية شحنه أو تسويقه بصورة مختلفة أو الاعتماد علي نظام التصنيع المرن. إلا أن تطبيقات قطع التكاليف لا تعتمد علي هذه التغييرات الإستراتيجية؛ وإذا اعتمدت عليها فسوف تكون أخذت في الحسبان تحسين التكاليف. ولكن بعض برامج تحسين التكاليف يكون سطحياً



superficial جداً، بحيث يبدو أن قطع التكاليف أو نقلها (تحويلها) مجرد محاولات لتحسين التكاليف. وتُعد نظم الشراء الفوري (Just In Time)، والمحاسبة علي أساس تكلفة النشاط (A B C) مثالين لنظم تحسين التكاليف المقترحة(Bayou & Reinstein : 1998) .

يُعد التوصل إلي التكلفة المستهدفة – كهدف استراتيجي – خطوة هامة لتحقيق الميزة التنافسية، وتسعي الإدارة لتخفيض التكاليف ذات الصلة بالمنتج بتطبيق بعض الأساليب في أنشطة الإنتاج والتسويق ، مثال ذلك : إعادة التفاوض مع موردي المواد الخام وقطع الغيار بشأن العقود المستقبلية من حيث : الجودة ، الأسعار ، شروط ودفعات السداد ، توقيتات وشروط التسليم؛ ترشيد تكاليف الشحن والمناولة والنقل الداخلي؛ مراقبة ساعات العمل البشري والآلي والاهتمام بنوعية برامج الصيانة وتدريب العمالة – الإنتاجية والتسويقية – وتطوير خدمات ما بعد البيع، والتي يجب أن ترتكز جميعها علي برامج مخططة لتحسين التكاليف. فإذا نجحت الإدارة في تطبيق – بعض أو كل – تلك الأساليب قد تكون قطعت شوطاً كبيراً في اتجاه قطع التكاليف وتركيز دورة حياة تكاليف المنتج ومن ثم تخفيض تكاليفه. لذا، تُعد مجالات قطع التكاليف بمثابة جزء في سلسلة الأساليب التي تبغي الوصول إلي التكلفة المستهدفة.



شكل (١) – يوضح أساليب ترشيد التكاليف لتحقيق التكلفة المستهدفة

إن اتخاذ قرار الإدارة بترشيد التكاليف بغرض تحقيق التكلفة المستهدفة، من خلال تخطيط وتنفيذ برامج لتحسين التكلفة باستخدام أساليب قطع وتخفيض التكلفة، يجب أن يرتبط بمدي إمكانية السيطرة علي عناصر تكاليف المنتج. حيث يجب التفرقة بين التكاليف التي يمكن رقابتها Controllable Costs ويتم تطبيق برامج تحسين التكلفة لها في المدى القصير، وبينْ التكاليف التي لا يمكن رقابتها Non-controllable Costs ويصعب تطبيق برامج تحسين التكلفة لها سوي في إطار أشمل وعلي مدي طويل الأجل.

(٢–٢) مجالات ترشيد الأنشطة (التي لا تُضيف قيمة)

تُبذل جهوداً عديدة من أجل ترشيد الأنشطة – بصفة خاصة تلك التي تتسم بأنها لا تُضيف قيمة للعملاء أو للمنظمة – والتي تقع ضمن أنشطة سلسلة القيمة. ومن البديهي أن استبعاد الأنشطة من شأنه أن يوفر أو يُخفض في إجمالي التكاليف ومن ثم لا يكون للمنتج أي نصيب منها، وبما ينعكس إيجاباً علي التكلفة المستهدفة.

قد يُعتقد أنه يمكن استبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة بصفة عامة، إلا أنه لا يمكن استبعاد تلك الأنشطة بالكامل (Weygandt & et al : 2002). ويرى (Williams & et al: 2002) أنه توجد عدة وسائل لاستبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة، منها :

١- دعم المديرين المسئولين عن إدارة الأنشطة التي لا تُضيف قيمة،
٢- توفير المعلومات الكافية عن تلك الأنشطة،
٣- مكافأة المديرين الذين يستبعدون تلك الأنشطة.

ويجب ألا يتوقف الأمر عند تحديد الوسائل لاستبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة وإنما يتطلب الأمر البحث عن سبل تطبيقها. وتوجد في هذا الصدد بعض الدراسات التطبيقية، حيث قامت شركة Daton Technologies بدراسة للتمييز بين الأنشطة التي تُضيف أو التي لا تُضيف قيمة



باستخدام خمسة أسئلة، كالتالي :
(Blocher & et al : 2002)

١- هل يُضيف النشاط قيمة للعميل الخارجي ؟
٢- هل يُحقق النشاط قواعد العمل بالمنظمة ؟
٣- هل يرتبط النشاط بأعمال المنظمة ؟
٤- هل يُضيف النشاط قيمة للعاملين بالمنظمة ؟
٥- هل يُعد ناتج النشاط فاقداً (تالفاً) ؟

وقد قامت الشركة بتصنيف الإجابات علي النحو التالي :

- حالة الإجابة عن السؤالين الأولين "بالإيجاب": يعني أن الأنشطة تُضيف قيمة.
- حالة الإجابة عن الأسئلة الثلاثة الأخيرة "بالإيجاب": يعني أن الأنشطة لا تُضيف قيمة.
- تحاول الشركة استبعاد أي نشاط تكون الإجابة عنه "بالإيجاب" في السؤال الخامس.
- تحاول الشركة تطوير أو تحسين النشاط أو تخفيض تكراره في حالة الإجابة "بالإيجاب" عن السؤالين الرابع والخامس.

يجب علي الإدارة دراسة وإجراء المراجعة المستمرة لمجموعة الأنشطة بسلسلة القيمة، والتحقق من مدي انطباق سمات الأنشطة التي لا تُضيف قيمة علي بعضها ومن ثم اتخاذ القرارات بشأنها؛ إما بترشيدها ودعمها أو استبعادها وقياس التأثير النهائي علي القيمة المضافة للمنظمة. وقد يتم ترشيد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة باستبعاد بعض تكاليفها أو مراجعة محركات / مسببات التكاليف ذات العلاقة، وكذلك نسب الاستفادة من الأعباء الإضافية، أو إعادة هيكلة نشاطها والعاملين فيها وبما يُضيف القيمة للمنظمة. لذا، يتراوح مدي ترشيد الأنشطة بين مجالات تحسين أدائها وتجنب الإسراف أو تكرارها وبين مجالات استبعاد بعضها، ودون التأثير السلبي علي كفاءة أو فعالية الأداء المستهدف.

وتمثل البيانات حجر الزاوية لبناء مجالات ترشيد الأنشطة. بالنسبة للبيانات الداخلية، فإنه يتم الحصول عليها من السجلات المالية والفنية والاستبيان من العاملين والمسئولين فيما يخص الأنشطة القائمة أو المطلوبة للخطط المحددة؛ مع التأكيد علي أهمية علاج بعض الجوانب ذات الصلة، كاحتمال وجود بعض الأخطاء في البيانات التاريخية أو التأثير السلوكي من جانب العنصر البشري بالمنظمة. أما بالنسبة للبيانات الخارجية، فإن مصدرها الرئيسي يكون من واقع الإجابات علي الاستفسارات والاستبيانات الموجهة لعينات من العملاء والموزعين بالسوق؛ مع مراعاة نوعية وثقافات الأشخاص التي تشملهم العينات، ومن ثم تحليل الآراء والمقترحات بشأن الأنشطة أو الوظائف ذات الصلة بمنتجات المنظمة المتاحة. ويتعين أن تدرس الإدارة كافة البيانات التي حصلت عليها من كافة المصادر والتحقق أنها تفي بأغراض ترشيد الأنشطة من أجل زيادة القيمة المضافة للمنتجات ومن ثم للمنظمة.

تُعد مجالات ترشيد الأنشطة عملية إدارية مستمرة، بحيث يتم إجراء الدراسات المتكاملة في فترات دورية متتالية من أجل مراجعة الأنشطة بسلسلة القيمة للمنتج، بالإضافة إلي دراسة وضع الأنشطة القائمة وكفاءتها في تحقيق القيمة المضافة؛ وكذلك الآثار المتوقعة علي مراكز المسئولية التي تعكس تلك الأنشطة من حيث نطاق الموارد المتاحة وحدود المسئوليات الملقاة علي عاتق المديرين المسئولين عنها، وأساليب المحاسبة عن الأداء.

(٢-٣) البرنامج المقترح لترشيد التكاليف والأنشطة بسلسلة القيمة

من أجل الاستفادة القصوى من الموارد والإمكانات المتاحة وتعظيم العائد من استخدامها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية فإنه يتعين تنفيذ برنامج محدد بالتعاون بين كافة مسئولي الأنشطة بالمنظمة من أجل ترشيد التكاليف والأنشطة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وفيما يلي المجالات المقترحة لترشيد التكاليف والأنشطة :

أولاً: المجالات المقترحة لترشيد التكاليف

١- اختيار محركات (مسببات) التكلفة المناسبة لطبيعة كل نشاط : وذلك بدراسة علاقة السببية بين التكاليف والأنشطة، بالإضافة إلي فحصها وإعادة النظر فيها كل فترة. وقد يُستخدم محرك نشاط محدد لتخصيص التكاليف عليه، والذي قد يرتكز علي أساس استخدام عدد مرات النشاط الفعلية (التكرار) أو زمن تنفيذ الأنشطة (الكثافة)، كما قد يُستخدم محرك وحيد لتخصيص التكاليف لأكثر من نشاط واحد، في حين

يمكن استخدام أكثر من محرك واحد لتخصيص التكاليف علي النشاط (Backer: 2002). وقد أشارت دراسة (Troutt & et al : 2000) في صناعة النقل الجوي أن محركين أو أكثر تحرك أغلب أوعية التكاليف.

٢- التخطيط والإعداد الدقيق لتكاليف الأنشطة بسلسلة القيمة للمنتج، بالإضافة إلي مراعاة أي تغيرات قد تحدث نتيجة التطوير المستمر (باستخدام أسلوب - Kaizen Costing) والاستفادة من تحقيق التوازن بين حدوث التحسين المستمر في مواصفات أو وظائف المنتج لتحقيق رغبات العملاء، وبين التخفيض الذي قد يحدث في التكاليف. كما يجب الاهتمام باستخدام أساليب زيادة مستوي جودة المنتج وبما يؤدي إلي تخفيض تكاليف خدمات ما بعد البيع وفترة ضمان المنتج وبما ينعكس إيجاباً علي دورة حياة تكاليف المنتج.

٣- إعداد وتنفيذ برامج تحسين تكاليف الأنشطة من اجل تخفيضها للوصول إلي التكلفة المستهدفة وتحقيق الميزة التنافسية المنشودة. بالإضافة إلي تطبيق الإجراءات أو تطويرها بما يساهم في قطع بعض التكاليف والعمل علي حل مشكلات التطبيق، مع مراعاة التفرقة بين التكاليف التي يمكن رقابتها وتلك التي لا يمكن رقابتها.

ثانياً: المجالات المقترحة لترشيد الأنشطة التي تُضيف قيمة

١- إعداد وتوثيق سلسلة القيمة لكل منتج بالمنظمة، بالإضافة إلي المراجعة المستمرة للأنشطة للتحقق من كفايتها للوصول إلي المنتج المستهدف، والتأكد من عدم تكرار النشاط الواحد بالسلسلة. كما يتعين قياس الأهمية النسبية لكل نشاط بالنسبة لمجموع الأنشطة.

٢- مراجعة وتحليل البيانات الخاصة بآراء المشاركين عن أنشطة المنتج – العملاء / العاملين والمسئولين – حيث يؤكد Baker (2002) أنه من أجل تحديد عما إذا كانت الأنشطة ذات قيمة حقيقية، وكيف تكون ذات قيمة هو سؤال العميل ذاته، وذلك من خلال الخطوات التالية :

(أ) يتم مخاطبة كافة المديرين المسئولين بالمستويات الإدارية المختلفة لتكثيف جهودهم من أجل متابعة عمليات التشغيل بغرض فصل (عزل) الأنشطة التي لا تُضيف قيمة، وذلك من منظور العملاء. ثم يتم إعادة التفكير من أجل تنفيذ إعادة هندسة التشغيل خلال (٣-٤ أيام) بحيث يكونون علي استعداد للنقاش الموضوعي مع العملاء فيما يخص الشركة.

(ب) يتم مناقشة عملاء الشركة حسب الخطوات التالية :

(١) استبعاد أمثلة الأنشطة التي لا تُضيف قيمة، كالمذكورة بالمراجع – مثل: إعادة الترتيب بالمصنع – الحركة الطبيعية للمخزون. وذلك بعيداً عن حدوث تقييم من جانب العملاء لهذه الأنشطة. أما الأنشطة المتبقية، فيجب أن تكون تلك التي يُعتقد أنها تمثل قيمة للعملاء.

(٢) تجميع تلك الأنشطة في مجموعات والعمل بقاعدة الاهتمام بالعميل customer orientation في هذا الإطار، ويجب أن يكون تركيز هذه المجموعات إما علي أساس العملاء أو المنتجات.

(٣) عرض تلك الأنشطة علي العملاء، وسؤالهم عما إذا كان كل منها يُعطي للمنتج قيمة أكثر ؟

كما يتم استبيان وجهة نظر العملاء، وذلك بتصميم استمارة استبيان للعملاء للتحقق من الأنشطة الهامة من وجهة نظرهم من خلال إجاباتهم، ثم ترتيب الأنشطة من الأكثر أهمية (قيمة) إلي الأقل أهمية (قيمة). وقد يعتقد بعض العملاء بأهمية بعض الأنشطة عن غيرها، إلا أن الترتيب والتغذية العكسية الفعلية (اللفظية) سوف توضح ذلك. وتكمن أهمية التغذية العكسية مع العملاء في إنشاء قنوات الاتصال معهم. إن تقدير أهمية (قيمة) الأنشطة لا يمكن أن يكون ثابتاً خلال مرحلة التشغيل الواحدة.

إن المشاركة الحقيقية والفعالة من جانب العملاء والعاملين بالمنظمة من شأنه أن يُعضد اتخاذ القرارات لاستبعاد الأنشطة الأقل أهمية (قيمة) من وجهة نظرهم وبما يساهم في ترتيب الأنشطة من الأقل أهمية إلي الأكثر أهمية. كما أن المتابعة المستمرة للأنشطة وتكاليفها وتحليل نتائج الاستبيانات والاستعلام الشفوي سوف يساعد في التوصل إلي الأنشطة الفعالة التي تُضيف قيمة للعميل والمنظمة، وتلك التي يمكن تطويرها للمشاركة الفعالة مع أنشطة سلسلة



القيمة. وتظل أهمية التحري عن مصداقية المشاركة عند الاستبيان من العملاء والعاملين، بالإضافة إلي استخدام أساليب تحليل البيانات المناسبة.

ثالثاً: مجالات تطوير الأنشطة التي لا تُضيف قيمة

يتم إجراء الدراسات الفنية والمالية للأنشطة التي لا تُضيف قيمة بغرض تحديد علاقتها بالأنشطة الأخرى والآثار – الفنية والمالية – التي تترتب علي ذلك. بالإضافة إلي إعداد دراسات متنوعة لتفعيل تلك الأنشطة وإجراء التجارب التطبيقية من أجل دراسة جدوى أو ضرورة مشاركتها مع باقي أنشطة سلسلة القيمة من عدمه. فإذا كان يمكن للإدارة تحديد نقاط الضعف للأنشطة التي لا تُضيف قيمة وعلاجها – من الجوانب الإدارية أو التشغيلية أو التجهيزات المساعدة أو العمالة – فإنه يجب التحقق من مدي تأثيرها الإيجابي علي القيمة المضافة في مقابل الأعباء الإضافية المحتملة.

كما يتعين إجراء تلك الدراسات – بشكل متكامل – بواسطة مجموعات عمل من عدة تخصصات بالمنظمة، بحيث يتوافر لها الإمكانات اللازمة لتجميع البيانات من كافة المصادر ومن ثم تحليلها وتوظيفها عند إجراء الدراسات والتجارب المطلوبة من أجل تحقيق التكلفة المستهدفة – للمنتج الجديد أو الحالي – وذلك في إطار الأهداف الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

ويوضح الشكل رقم (٢) خريطة التدفق للمجالات المتاحة لترشيد الأنشطة بسلسلة القيمة بمنظمات الأعمال.

(٢ – ٤) الآثار المترتبة علي ترشيد التكاليف والأنشطة

مقدمة

يقع علي عاتق الإدارة عبء متابعة وقياس الآثار التي قد تترتب علي تخفيض التكاليف أو استبعاد بعض الأنشطة بسلسله القيمة للمنتج ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة لدعم برامج ترشيدها. كما يجب أن تتفاعل إدارة المنظمة مع احتياجات ومتطلبات العملاء والاستجابة للتغيرات في سمات سوق المنافسة من أجل تحقيق أهدافها وبيان أثار ذلك علي كافة التكاليف والأنشطة المرتبطة بإنتاج وتسويق المنتج.

ويُعد الجانب السلوكي – في إطار التنظيم الإداري – بالمنظمة أكثر المتغيرات التي يجب دراسة أثارها عند اتخاذ قرارات ترشيد التكاليف والأنشطة، بالإضافة إلي دراسة الجوانب الأخرى ذات الصلة – الفنية والمالية – كتصميم وتشغيل المنتج، رقابة الجودة، وتقدير تكاليف دورة حياة المنتج.

ويمكن استخلاص الاقتراحات والتوصيات الكفيلة بتطوير البرامج المقترحة لترشيد التكاليف والأنشطة في ضوء نتائج دراسة وتحليل الآثار المترتبة عليها.

(٢ – ٤ – ١) الآثار السلوكية لترشيد التكاليف والأنشطة

توجد أهمية للقياس غير المادي (المعنوي) – بجانب القياس المادي – لبيان الآثار المترتبة علي قرارات تخفيض التكاليف أو استبعاد بعض الأنشطة، خاصة علي المسئولين والعاملين في مجالهما، ومن ثم التأثير النهائي المتوقع علي القيمة المضافة للمنظمة.

وتبحث الإدارة عن سبل تحفيز المديرين والمسئولين من أجل اتخاذ قرارات ترشيد التكاليف والأنشطة وما يرتبط بذلك من اختيار محركات كل نشاط علي حدة، والتي قد تتأثر بالدوافع السلوكية لمتخذي تلك القرارات.

من أجل دراسة الجوانب السلوكية ذات الصلة بترشيد التكاليف والأنشطة فإنه يتعين تحليل علاقات السبب – الأثر (النتيجة) بين محركات وتكاليف كل نشاط علي حدة. فعندما تتسم تلك العلاقات بالمثالية فإنه يسهل اتخاذ القرارات بشأنها ويحفز السلوك التنظيمي المرغوب. حيث يرتبط باختيار محركات النشاط وتصميم الأنشطة التي لا تُضيف قيمة بعض الجوانب الإيجابية والسلبية التالية :

- الجانب الإيجابي للتحفيز السلوكي : حيث يُحدد تصميم الأنشطة التي لا تُضيف قيمة ، أي تلك الأنشطة التي ليس لها قيمة أو ثمن من جانب العملاء أو التنظيم – كمناولة المواد والتخزين – حيث يجب أن تُدعم الجهود المحفزة من أجل تخفيضها أو حذفها.
- الجانب السلبي للتحفيز السلوكي : قد يشعر المديرين المسئولين والمنفذين للأنشطة التي لا تُضيف قيمة أنهم معرضون للانتقادات واحتمال فقد وظائفهم كنتيجة مباشرة للجهود الناجحة لاستبعاد بعض الأنشطة. إن توقع فقد الوظيفة من غير المحتمل أن يُشجع المسئولين للعمل في الأنشطة التي لا تُضيف قيمة من أجل البحث عن طرق

لتخفيض الحاجة لخدماتهم، كما قد يشعرون بإحساس أقل للرضاء الوظيفي في حالة تنفيذ الأنشطة التي تأخذ في الحسبان إضافة القيمة بطبيعتها (Arthur & John : 2003) . بطبيعة الحال، لا يمكن إغفال الجوانب السلوكية للمسئولين والمنفذين عند اتخاذ قرارات من شأنها التأثير المباشر في مزاولة أنشطتهم أو تقليص سلطاتهم الإدارية أو استبعادهم من تحمل المسئوليات. لذا، يجب تضمين كافة الآثار السلوكية – بعد قياسها – مع الآثار الأخرى المادية ومقارنتها بالعائد المتوقع من تلك القرارات.

مجال عمل النشاط
هل يمثل النشاط قيمة للعميل؟
نعم
لا
هل يجب استبعاد النشاط ؟
نعم
لا
هل يمكن تطوير / تحسين النشاط ؟
نعم
تحديد مجالات خفض التكاليف
هل يؤثر الاستبعاد علي الأنشطة الأخرى ؟
نعم
لا
لا
هل يكن تخفيض تكرار النشاط أو محركاته ؟
نعم
تحديد مجالات خفض تكرار النشاط ومحركاته لتخفيض التكاليف
لا
هل يمكن أن يضيف النشاط قيمة للمنتج ؟
نعم
تحديد مجالات زيادة القيمة المضافة
لا
استبعاد النشاط لخفض التكاليف

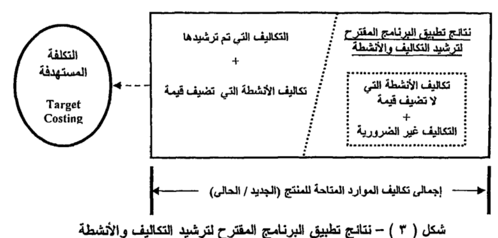
شكل (٢) – مجالات ترشيد الأنشطة بسلسلة القيمة



(٢ – ٤ – ٢) الآثار الفنية والتنظيمية لترشيد التكاليف والأنشطة

إن سعي الإدارة لترشيد التكاليف والأنشطة يدخل في إطار تحقيق أهداف إدارة التكلفة الإستراتيجية من أجل الوصول إلي التكلفة المستهدفة. ويجب أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار بعض الآثار السلبية الناتجة عن ذلك، كاحتمال أن يتم الاستغناء عن بعض العمالة الماهرة المتخصصة وصعوبة تعويضها أو استبدالها مستقبلاً إذا اتبعت الإدارة سياسة التقليص (الانكماش).

وكذلك احتمال أن تقبل الشركات التي تتجه إلي الإنتاج في الدول ذات الاقتصاديات منخفضة التكاليف بمستوي جودة أقل وتحمل بعض درجات المخاطرة، كبديل لترشيد التكاليف والأنشطة، ومحاولة التخلص من بعض الأعباء أو النفقات (Spec & Douw: 2003). بالإضافة إلي احتمال حدوث بعض الخلل في مكونات (وحدات) الهيكل التنظيمي والمسئولين عنها، مما يتطلب ضرورة إعادة النظر لترتيب الوحدات التنظيمية. وأخيراً، ضرورة إعادة قياس تكاليف المنتج في ضوء التعديلات في التكاليف والأنشطة، ومراجعة أسلوب تحميل الأنشطة بالتكاليف ومدي ملائمة محركات التكاليف لطبيعة كل نشاط، بالإضافة إلي دراسة تأثير كل ذلك علي تكاليف دورة حياة المنتج. ومن جانب أخر، تبدو مظاهر إيجابية تتمثل أهمها في تدريب المسئولين والعاملين بكافة الأنشطة للعمل بفكر الإدارة الإستراتيجية، وتطبيق أساليب إدارة التكلفة، والتدريب علي العمل بأسلوب هندسة القيمة الذي يعتمد علي المشاركة في اتخاذ قرارات تعظيم المنافع من استخدام الموارد المتاحة.



شكل (٣) – نتائج تطبيق البرنامج المقترح لترشيد التكاليف والأنشطة

خلاصة وتوصيات البحث

لقد تناول البحث بالتحليل جوانب احدي المشكلات التي تعاني منها بعض منظمات الأعمال في مجال بيئة المنافسة السعرية والتي قد تعوق تحقيق التكلفة المستهدفة للمنتجات الجديدة أو الحالية، والمتمثلة في سبل تخفيض التكاليف – دون التأثير علي الجودة – وذلك في إطار الأهداف الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية لمنتجات المنظمة ومن ثم القيمة المضافة لأصحاب المصلحة. فقد تناولت بعض الكتابات والتطبيقات المحاسبية تلك المشكلة، وتركزت أهم أساليب علاجها إما بقطع التكاليف غير الضرورية أو استبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة ولكن دون أن توضح الآثار المترتبة علي ذلك والآليات اللازمة لتحقيقها.

وقد تناول البحث بعض أساليب تشخيص وتحليل مشكلات تحقيق القيمة المضافة بسلسلة القيمة من أجل ترشيد التكاليف والأنشطة للوصول إلي التكلفة المستهدفة. وقد اتضح دور إدارة التكلفة في ترشيد التكاليف والأنشطة من خلال بعض أساليبها، كالتكلفة علي أساس النشاط وتكلفة الجودة، بالإضافة إلي بيان أهم معوقات تحقيق التكلفة المستهدفة. كما تم تناول أسلوب التكلفة المستهدفة في تحليل التكاليف والأنشطة باعتباره أحد أساليب إدارة التكلفة ودوره في التسعير التنافسي. وبالرغم من أنه يتم استخدام أسلوب تحليل هندسة القيمة ضمن خطوات تطبيق التكلفة المستهدفة



باعتباره يمثل أسلوباً لتحليل البدائل المتاحة لمواصفات ووظائف وتكاليف المنتج لتحقيق رغبات العملاء، إلا أن بعض الباحثين أعتبره أسلوبا لقطع التكاليف.

وتعد إدارة القيمة من الأساليب الهامة التي توضح سبل تحقيق أفضل قيمة للمنتجات

من خلال التركيز علي اهتمامات ورغبات العميل ومقدرته علي دفع سعر المنتج، بالإضافة إلي بيان المحفزات التي تحرك العميل نحو المنتج وأثار الأنشطة عليها. ويفيد تحليل سلسلة القيمة في بيان مدي اتجاه أنشطة المنظمة نحو تحقيق القيمة المستهدفة، والتي علي أساسها قد يُفضل العميل منتج المنظمة عن غيره من المنافسين. كما يركز تحليل سلسلة القيمة علي الأنشطة ذات العلاقة الوثيقة للحصول علي المنتج بإضافة القيمة – دون إسراف أو تكرار في التكاليف أو الأنشطة – من وجهتي نظر الإدارة والعملاء المرتقبين.

ويتم تصنيف الأنشطة بمنظمات الأعمال إلي نوعين : الأنشطة التي تُضيف قيمة، والتي لا تُضيف قيمة، وذلك للنشاط أو للمنتج. ويساعد تميز كلا النوعين ببعض السمات إلي تشخيص مشكلاتها بسلسلة القيمة ومن ثم توصيف سبل العلاج المقترحة من عدة جوانب : فنية وتنظيمية وسلوكية (معنوية).

كما تناول البحث البرنامج المقترح لترشيد التكاليف والأنشطة بما يدعم القرارات الإدارية لتحسين الميزة التنافسية، بالإضافة إلي بيان النتائج الموقعة من تطبيقه. وتوجد عدة مجالات لترشيد التكاليف – من أجل تخفيضها – ومن ثم إضافة القيمة للمنتج في مرحلتي : التصميم والتصنيع. وكلما بدأت الإدارة في تنفيذ تلك القرارات مبكراً عبر سلسلة الأنشطة بسلسلة القيمة كلما زادت النتائج المرجوة منها. كما تُعد مجالات قطع التكاليف احدي أساليب ترشيد تكاليف المنتج والأنشطة، وبالتالي فهي بمثابة محصلة لبرامج تحسين التكلفة. وإن كان يتعين عند تطبيق برامج تحسين التكلفة ضرورة التفرقة بين التكاليف التي يمكن رقابتها وذلك في الأجل القصير، وبين التكاليف التي لا يمكن رقابتها ويتطلب تنفيذها في إطار اشمل وعلي مدي طويل الأجل.

أما بالنسبة لمجالات ترشيد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة – للمنظمة أو العملاء – فقد يصعب استبعادها بصفة كلية، وقد يتطلب الأمر اتخاذ القرارات الكفيلة بتحليلها ومراجعتها علي فترات دورية مع باقي الأنشطة بسلسلة القيمة. وقد تتضمن القرارات ترشيد تلك الأنشطة بتخفيض تكاليفها أو مراجعة محركات (مسببات) تكاليفها أو إعادة هيكلة نشاطها وأداء العاملين بها وبما يؤدي إلي تحقيق القيمة المضافة المنشودة منها.

وقد تضمن البرنامج المقترح المجالات الخاصة لترشيد التكاليف والأنشطة – سواء التي تُضيف أو التي لا تُضيف قيمة – حيث تعد البيانات الركيزة الأساسية من أجل التطبيق الفعال للبرنامج المقترح، سواء بيانات داخلية أو خارجية، بالإضافة إلي التأهيل والتدريب الكافي لدي العاملين وتشجيع واقتناع المديرين والمسئولين بالمنظمة.

كما تطرق البحث إلي دراسة الآثار التي قد تترتب علي تطبيق برنامج ترشيد التكاليف والأنشطة. حيث يتعين تضمين الآثار المعنوية (السلوكية) بجانب القياس المادي، بالإضافة إلي قياس الجوانب الفنية والتنظيمية والمحاسبية ذات الصلة.

ارتكازا علي دراسة الآثار المترتبة علي ترشيد التكاليف والأنشطة، فإنه يمكن استخلاص **التوصيات التالية** :

١- حث الإدارة بمنظمات الأعمال علي تشكيل مجموعات عمل Task Forces تشمل مجموعة من المتخصصين في الجوانب الفنية والمالية والإدارية، تكون مهمتها دراسة وتحليل تكاليف المنتجات – الجديدة والحالية – والأنشطة ذات الصلة وتقديم التقارير والتوصيات التي تفيد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وقد يُفضل أن يكون لهذه المجموعات مركزاً تنظيمياً علي علاقة مباشرة بالإدارة العليا، وأن يكون المسئولين عنها من المتخصصين في مجال إدارة التكلفة.

٢- تشجيع ومساندة الإدارة للمسئولين بالمنظمة علي ترشيد التكاليف – بتخفيضها – وتقليص بعض الأنشطة التي لا تُضيف قيمة – للعميل أو للمنظمة – وبما لا يؤدي إلي حدوث أي خطورة علي (أو انحراف عن) الأهداف الإستراتيجية.



٣- تعميق ثقافة العمل بفكر الإدارة الإستراتيجية وأساليب تحقيق القيمة، وتدريب المسئولين والعاملين بالمنظمة علي ممارستها، بالإضافة إلي تدريبهم علي مهارات الاتصالات – الداخلية والخارجية – وأساليب تجميع وتحليل البيانات من مصادرها المختلفة لاستخدامها في مجالات ترشيد التكاليف والأنشطة. كما يجب تنمية وتقديم الدعم الفني والمالي لنشاط البحوث والتطوير وتشجيع والاستفادة من الأفكار الإبداعية للعاملين بالمنظمة في مجال ترشيد التكاليف والأنشطة.

٤- توفر المرونة لدي إدارة المنظمة في إعادة ترتيب وحدات وأقسام الهيكل التنظيمي في حالة اتخاذ قرارات بتخفيض التكاليف أو استبعاد بعض الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتحديد نطاق مراكز المسئوليات تبعاً لذلك.

٥- قياس التكلفة – العائد من تطبيق إدارة التكلفة المستهدفة بالمنظمة – سواء للمنتجات الجديدة أو الحالية – وتدريب العاملين والمسئولين عن الأنشطة بالمنظمة حال موافقة الإدارة علي تطبيقها.

٦- دراسة البدائل المتاحة للاستفادة من الأنشطة التي لا تضيف قيمة؛ بدعمها بالموارد البشرية والفنية أو بدمجها بالأنشطة التي تُضيف قيمة ذات الصلة ومن ثم قياس التأثير النهائي علي سلسلة القيمة.

٧- مراجعة أسعار منتجات المنظمة علي فترات دورية في ضوء نتائج مقارنتها بأسعار المنافسين، وكذلك إعادة النظر في أسلوب قياس تكاليفها وتحديد سبل ترشيدها في إطار عمل الأنشطة بسلسلة القيمة وعدم تجاوز التكلفة المستهدفة.

هوامش البحث :

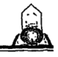
(١) يمكن تعريف إدارة التكلفة بأنها منهج تطبيقي لدراسة وتحليل تكاليف أنشطة المنظمة، باستخدام أساليبها المختلفة، وتوفير البيانات اللازمة للإدارة في مجال تعظيم المنافع المتوقعة من الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

(•) يوجد فرق بين تكاليف دورة حياة منتج / مقدم الخدمة، وتكاليف دورة حياة المنتج من وجهة نظر العميل : (Swenson & et al 2005) علي النحو التالي :

- تكاليف دورة حياة منتج / مقدم الخدمة The producer , Life – Cycle Costs : تشمل كل التكاليف داخل الشركة من منظور المنتج (مقدم الخدمة) حتى لا تكون المنظمة مسئولة سوي عن المنتج (عادة في نهاية كل فترة ضمان).
- تكاليف دورة حياة المنتج من وجهة نظر العميل The customer , Life – Cycle Costs : تشمل كل التكاليف لامتلاك المنتج خلال دورة حياته، شاملاً : سعر الشراء، تكاليف التشغيل، الصيانة غير المكقولة، التصليحات، وتكاليف الإعداد.

مراجع البحث

1- Ananthanarayanan , T. (2000) , T C M – A mega Opportunity, Bulletin on Total management, Issue No. 1, April, pp. 1 - 2.
2- Arthur, Mac & B. John (2003), Practical guidelines for activity driver selection, Cost Management, Sep. / Oct., 17 (5) , pp. 3 - 41.
3- Baker, W. William (2002), Eliminate non - value – added costs, Industrial Management, May/June, 44 (3), pp. 22 – 28.
4- Balachandran , V. Ballllllla & Baachandran , V. Sundhakar (2005) , Cost Culture Through Cost Management Maturity Model , Cost Management , Nov. / Dec. , 19 (6) , pp 15 – 29.
5- Blocher . E. J. ; K. H. Chen and T. W. Lin (2002) , *Cost Management : A Strategic Emphasis* , 2 nd. Ed. (Boston : Mc Graw – Hill Co. , Inc..(
6- Bayou . E. Mohamed & Alan Reinstein (1998) , Three routes for target costing , Managerial Finance , 24 (1) , pp. 28 – 45.
7- Cokins . gray (2003) , Identifying and measuring the cost of error and waste , Cost Management , Mar. / Apr. , 17 (2) , pp. 6 – 15.
8- Cooper . Robin & Regine Slagmulder (2004) , Achieving Full – Cycle Cost Management , MIT Sloan management Review , Fall , 46 (1) , p. 45 – 52.
9- Doctors . G. Robert ; Michael R. Reopel ; Jeam – Mey S. & Stephen M. Tanny (2004) , Turning value into money , The Journal of Business Strategy , 25 (4) , pp. 25 – 30.
10- Fessler . Nicholas & J. Fisher , "Target Costing" , In : Brinker , Barry , J. (Ed.) (2001) , *Guide To Cost Management* (N. Y. : John Wiley & Sons, Inc.) , Ch. 3.
11- Fong . Sik – Wah Patric ; Qiping Shen & Eddie W.L. (2001) , A framework for benchmarking the value management process , Benchmarking , 8 9 4) . pp. 306 – 316.
12- Fox . Bob (1995) , Life cycle costing and its



benefits , Purchasing & Supply Management , Oct. , 1995 , pp. 34 – 37.

13- Grundy, Tony (1998) , Managing the business value system , Management Accounting , Dec. , 76 (11) , pp. 30 – 32.

14- Herger, Michel & Deigan Morris (1989), Accounting Data for Value Chain Analysis. Strategic Management Journal, V. 10, pp. 175 – 188.

15- Innes, John (1999), Management Accounting Trends, Management Accounting, May, pp. 40 - 41.

16- Jiambalvo , J. (2001) , *Managerial Accounting* (N. Y. : John Wiley & Sons , Inc.) , Ch. 5.

17- Picas , Laird ; Scott R. Neal & Iftikhar K. Madni (2002) , Smart value engineering , ACCE International Transactions , C S 161 , PP. 161 – 163.

18- Raj , H. Mustansir (2002) , V E is not a " group cost cutting " , ACCE International Transactions , C S 161 , pp. 171 – 179.

19- Shank , K. John & Joseph Fisher (1999) , Case Study – Target Costing as a Strategic Tool , MIT Sloan Management Review , Fall , 41 (1) , pp. 73 – 82.

20- Shank , K. John (1989) , Strategic Cost Management : New Wine or Just New Bottles ? , Journal of Management Accounting Research , Fall , pp. 47 - 66.

21- Spee, Roel & Win Douw (2003) , Cost – reduction location strategies, Journal of Corporate real Estate , Dec. , 6 (1) , pp. 30 – 38.

22- Spring , B. Roger (2001) , Understanding value engineering , Institute of Industrial Engineers , Inc. (I I E) , August , 33 (8) , pp. 45 – 54.

23- Swenson , W. , Dow ; Buttross , E. Thomas & K. , Woon II (2005) , Using The CAM – I Diagnostic To Evaluate Readiness for Targeting Costing , Cost Management , May / June , pp. 41 – 49.

24- Troutt , D. Marvin ; Donald W. Gremlin & Murali Shanker (2000) , Cost efficiency benchmarking for operational units with multiple cost drivers , Decision Sciences , Fall , 31 (4) pp. 813 – 832.

25- Weygand , J. Jerry ; Donald E. Kieso & Paul D. Kimmmmel (2002) , *Management Accounting : Tools for Business Decision Making* (N. Y. : John Wiley & Sons , Inc.) , Ch. 4.

26- Williams , R. jan ; Susan F. Haka ; Mark S. Better & Robert F. Meigs (2002) , *Financial and Managerial Accounting : The Basis for Business Decisions* , 12 th. Ed. (Boston : Mc Graw – Hill , Irwin) , Ch. 12.



دراسة اقتصادية على محصول القمح
باستخدام تكنولوجيا حفظ الأغذية بالإشعاع

د. إيمان محمد حسن محمود
قسم بحوث تشعيع الأغذية- شعبة التشعيع الصناعي
المركز القومي لبحوث تكنولوجيا الإشعاع

المقدمة:

اتجه تركيز البحث العلمي في السنوات الأخيرة نحو النهوض بالحاصلات الزراعية الرئيسية وبوجه خاص محاصيل الحبوب (القمح – الذرة – الأرز) وهو ما يعرف بالثورة الخضراء التي كان من نتائجها أن حققت كثير من الدول النامية تقدما واسع المدى في هذا المجال، ولعل أبرز الأمثلة ما حدث في المكسيك والهند والفلبين، من ظهور أصناف جديدة مما أدى إلى تغيير هيكل الإنتاج الزراعي والميزان التجاري فيها، بل إن بعض هذه الدول لم تقف عند حد الاكتفاء الذاتي لكنها اتجهت إلى تحقيق فائض تصدير بعد أن كانت تعانى عجزا شديدا في المواد الغذائية.

تشير البحوث والدراسات إلى ضرورة تطوير التركيب للمحصول الحالي على النحو التالي:

التوسع في زراعة المحاصيل الغذائية مع التركيز على المحاصيل التي تمثل عجزا جزئيا أو كليا في إنتاجها مع حاجة الاستهلاك المحلى لزيادة إنتاجها ورفع كفاءتها الإنتاجية وتهدف هذه البحوث إلى:

زيادة المساحة المنزرعة من القمح في حدود نصف مليون فدان لبلوغ حد يتناسب مع الاكتفاء الذاتي لرغيف الخبز، ليرتفع بذلك لحوالي ٧٥%. وفى تقديرنا أنه مناسب ومتوازن وآمن في ذات الوقت لطعام الناس مع التركيز على التوسع في هذه المحاصيل داخل المساحات التي تستصلح في المناطق الشمالية وكذا في المناطق الساحلية والريف والحضر. والجميع يعتمدون على الواردات – بل إن الريف بدأ يستخدم قمحاً من المدينة باعتبارها مركز الاستيراد القومي. وهى ظاهرة غير مسبوقة في تاريخنا؛ فيها تحولت القرى إلى وحدة مستهلكة بعد أن كانت منتجة وبهذا أصبح استيراد القمح المسئول الأول عن تزايد العجز المطرد في ميزان مدفوعاتنا، بالإضافة إلى ارتفاع حجم الدعم المالي وهى للمحافظة على مستوى الأسعار للاستهلاك التمويني.

مشكلة البحث:

يمثل القمح مكانا وسطا بين الخمسة محاصيل الرئيسية في مصر فهو الثالث بين المحاصيل الزراعية من حيث المساحة، وقد كان متوسط المساحة المزروعة منه قبل الحرب العالمية الثانية حوالي ١,٤ مليون فدان، وخلال فترة الحرب ارتفعت مساحته إلى ١,٦ مليون فدان، وذلك لتوفير غذاء للمواطنين. وتوضح الإحصائيات أن محصول القمح قد تراوحت مساحته في الفترة الأخيرة بين ١,٢ مليون فدان كحد أدنى و ١,٩ مليون فدان كحد أقصى؛ أي بزيادة بين الحدين في حدود ٥٠%.

وإنتاج القمح يتطلب اهتماما كبيرا حيث يواجه كثيرا من الضغوط في ضوء ضيق الرقعة الزراعية، وما يواجهه من قوى تنافسية من المحاصيل التقليدية وغير التقليدية، وبوجه خاص محصول البرسيم والفول الأمر الذي يجعل إمكانية التوسع في مساحته محدودة، فضلا عن الحاجة إلى أرض جديدة ذات خصوبة مرتفعة. حيث تعتبر أنسب أنواع الأراضي لنموه هي الأرض متوسطة القوام وجيدة الصرف. والأراضي الطينية الخفيفة تعطى أكبر إنتاج منها، وكذلك ينجح أيضا في الأراضي الطينية الثقيلة والأراضي الصفراء الرملية.

ويذكر د. عبد الحميد حسين في كتابه عن إنتاج



وفسيولوجيا محاصيل الحبوب" أنه قد وجد من التجارب أن المحصول السابق يؤثر على كمية محصول القمح. ولقد أمكن ترتيب الإنتاج تنازليا حسب نوع المحصول السابق، حيث يعطى القمح أعلى إنتاجية عند زراعته بعد القطن، ثم بعد الذرة الشامية ثم بعد الأرز، ولا ينصح بزراعة القمح بعد الأرز؛ لأن محصول الأرز يتطلب الغمر المستمر بالماء طوال فترة نموه.

الهدف من البحث:

القمح سلعة استراتيجية هامة سواء من حيث كونه غذاء رئيسياً للمواطن المصري أو من حيث ارتباطه بالعلاقات الاقتصادية الدولية، الأمر الذي دعانا إلى تحليل عوامل الفقد ومقدار الفجوة القمحية المتزايدة من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي والأمن الغذائي بصورة أكبر.

فروض البحث:

١ - التصور في تحقيق الاكتفاء الذاتي يؤدي للاعتماد على الاستيراد.

٢ - الحاجة إلى البحث عن وسيلة جديدة وآمنة تؤدي إلى تقليل الفاقد من القمح.

٣ - حفظ الأغذية بالإشعاع وسيلة آمنة وتسهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي من القمح وخفض الفاقد بأقصى قدر ممكن.

خطة البحث:

يناقش البحث في المبحث الأول المتغيرات الاقتصادية العالمية وأهمية القمح العربي ووسائل زيادة إنتاجية القمح وفي المبحث الثاني يعرض الفجوة القمحية وأسبابها وأشكال الفقد من القمح وعوامل القصور في إنتاج القمح كما يبين حجم الفجوة المتوقع. ويعرض المبحث الثالث خصائص المعالجة الإشعاعية للغذاء، ويقترح استخدام هذه الوسيلة لخفض الفقد من القمح.

منهج البحث:

يقوم البحث على المنهج الاستقرائي للبيانات والمعلومات المتوفرة عن التجارة الخارجية والاستيراد والصادرات والواردات والاستهلاك.

المبحث الأول

القمح محصول استراتيجي

المتغيرات الاقتصادية العالمية:

اتسم العقد الأخير من القرن العشرين بالعديد من المتغيرات التي أثرت بلا شك على دول العالم، ومن أهم هذه المتغيرات:

١ - التقدم التكنولوجي الضخم.

٢ - الانتقال إلى آليات السوق.

٣ - الثورة العلمية التكنولوجية.

٤ - التكتلات الاقتصادية.

٥ - التدويل والشركات العابرة للقارات (المتعددة الجنسيات).

٦ - الأخذ "بنظام السوق" محل نظام التخطيط المركزي.

٧ - تحول الاقتصاديات إلى اقتصاد السوق. (مصطفى، ٢٠٠٠)(١).

ويعد القطاع الزراعي العربي من أهم القطاعات الاقتصادية المنتظر أن تتأثر بنتائج هذه المتغيرات الاقتصادية وعلى الأخص اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية وتحول الاقتصادية الاشتراكية إلى اقتصاديات السوق والبعد عن النظم السائدة في الماضي والتي منها الأنظمة الشيوعية. (الأعسر، ٢٠٠٠) (٢).

الأهمية الاقتصادية للقمح العربي:

لأهمية القمح اقتصاديا كانت الأعياد والاحتفالات تقام فرحا وابتهاجا وشكرا للآلهة، وقد رُسم الإله "ينبر" إلى الحبوب وهو ممسك بسنابل القمح ويلوح بها.

وفى عصر البطالمة ٣٣٢ - ٣٠ قبل الميلاد كان تصدير القمح يتم تحت سيطرة الحكومة، وفى العصر الروماني قبل الميلاد حتى ٦٤٠ ميلادي كانت مصر مخزنا للحبوب لدول العالم الخارجي وبسبب وفرته كان يصدر إلى العالم القديم. فمصر كانت تعتبر مخزن الحبوب وسلة الخبز للعالم القديم ويمكن القول إجمالا أن مصر مكتفية ذاتيا من القمح الناتج محليا حتى بداية الخمسينات ثم بدأت نقطة التحول للاستيراد من عام ١٩٥٠ وفى عام ١٩٥٤ بلغ متوسط الوارد السنوي من الخارج ٦١٨ ألف طن وارتفعت إلى ٩٨٤ ألف طن



سنويا في الفترة ٥٥ - ١٩٥٩، ثم قفز إلى ما يجاوز مليوني طن سنويا في الفترة من ٧٠ - ١٩٧٤. وخلال الثمانينات تجاوز المستورد السنوي خمسة ملايين طن حيث بلغ الاستيراد سنة ١٩٨٠ نحو ٥,٤ مليون طن، أي ثلاثة أمثال الإنتاج المحلى البالغ ١,٨ مليون طن وبهذا دخلت مصر في دائرة كبار المستوردين من السوق العالمى، ووصلت نسبة ما تستورده نحو ٧% من فائض القمح العالمي، في حين دخلت الهند في دائرة الدول المكتفية ذاتيا. وفى عام ١٩٩٤ زاد الإنتاج إلى نحو ٤,٥ مليون طن مما أدى إلى رفع نسبة الاكتفاء الذاتي بما يتجاوز ٤٠%. (حنفي، ٩٢) (٣).

ويمكن القول أن مصر قد مرت بثلاث مراحل أساسية من حيث الكفاية الذاتية من القمح. المرحلة الأولى هي مرحلة "الكفاية الذاتية القوية" واستمرت حتى بداية الخمسينيات، ثم المرحلة الثانية وهى مرحلة "الكفاية الريفية" من ٥٠ - ١٩٧٠ وورد في تلك المرحلة أن كان الإنتاج المحلى يغطى استهلاك سكان الريف تقريبا، مع فائض محدود يقدر بنحو ربع مليون طن يوجه إلى سكان المدن الذين باتوا يعتمدون أساسا على الاستيراد الخارجي. والمرحلة الثالثة والأخيرة منذ سنة ١٩٧٥ وهى مرحلة "عدم الكفاية القومية". (الأعسر، ١٩٩٨) (٤).

طرق زيادة إنتاجية القمح :

نظرا للأهمية الكبيرة للقمح في غذاء الإنسان، فقد حدثت زيادة مطردة في إنتاجيته خلال الأربعين سنة الأخيرة حيث تزايدت المساحة المنزرعة فيه في العالم بما يجاوز ٤٠%. كما زادت غلة الفدان لأكثر من ٨٠% وترتب على ذلك زيادة الإنتاج العالمي بنحو ١٥% خلال هذه الفترة.

ويمثل محصول القمح مكانا متميزا بين الخمسة الكبار من محاصيلنا والثاني بين المحاصيل الزراعية من حيث المساحة. ولا زال إنتاج هذا المحصول يتطلب اهتماما وتقديرا كبيرا حيث يواجه كثيرا من الضغوط بسبب ضيق الرقعة الزراعية ومنافسة المحاصيل التقليدية وغير التقليدية وبوجه خاص محصول البرسيم والفول، الأمر الذي يجعل مرونة التوسع في زراعته محدودة فضلا عن حاجته إلى أراض جديدة وذات خصوبة مرتفعة.

وبالتالي فإنه يمثل الصدارة في قائمة وارداتنا الغذائية وترتكز سياسة الحكومة بالنسبة لزيادة إنتاج هذا المحصول على محورين أساسيين هما:

١ - زيادة المساحة المنزرعة من القمح بالأراضي القديمة لتصل إلى ما يجاوز مليوني فدان سنويا بالإضافة إلى المناطق الشمالية التي تزرع معتمدة على مياه الأمطار. (البواب، ٨٣) (٥).

٢ - العمل على زيادة الإنتاج رأسيا عن طريق التوسع في زراعة أصناف عالية الإنتاج أو إحلال الأصناف الجديدة (كل الأصناف المنخفضة الإنتاجية) وبالإضافة إلى هذين المحورين اتجهت الزراعة إلى التوسع في زراعة القمح في الأراضي التي تقع في الشمال على الساحل وذلك في حدود نصف مليون فدان تنتج حوالي مليون طن. وسوف تعتمد الزراعة بهذه المناطق على الأمطار مع تأمين ريّة أو ريّتين مكملتين للمحصول بقصد تأمين زراعة وإنتاج القمح.

وتتوقف إنتاجية هذا المحصول على نوع التقاوي التي تستخدم في زراعته ومدى نقاوتها مع ملاءمة الصنف الذي يزرع من القمْح لمنطقة زراعته.

ومن الثابت أن الصنف المزروع يبقى نقيا وممتازا إذا كانت تقاويه في الأصل جيدة.

وكانت السياسة المتبعة منذ عام ٧٦ - ١٩٩٧ ولا تزال هي عدم الاعتماد على صنف واحد لكل منطقة زراعية بل اتجهت إلى تعدد الأصناف تفاديا لحدوث هزات أو خلل في إنتاج المحصول الذي يمثل القاعدة الأساسية في غذاء الناس كافة.

وتشير البحوث والدراسات غلى ضرورة التركيب المحصولي الحالي أولا ثم التوسع في زراعة المحاصيل الغذائية مع التركيز على المحاصيل التي تمثل عجزا جزئيا أو كليا في إنتاجها مع حاجة الاستهلاك المحلى لزيادة إنتاجها ورفع كفاءتها الإنتاجية (دياب، ٨٢) (٦) ومنها:

أولا: زيادة المساحة المنزرعة من القمح في حدود نصف مليون فدان لبلوغ حد مناسب مع الاكتفاء الذاتي لرغيف الخبز، ليرتفع بذلك إلى حوالي ٧٥% وفى تقديرنا أنه حد مناسب ومتوازن وآمن في ذات الوقت لطعام الناس، مع التركيز على التوسع في هذه المحاصيل داخل المساحات التي تستصلح في المناطق الشمالية وكذا في المناطق الساحلية.



ثانيا: التوسع في زراعة محاصيل تصنيفية وتصديرية تمثل ضرورة أساسية في مجال التنمية الصناعية والتجارية فضلا عما تتميز به هذه المحاصيل من ارتفاع مردودها الاقتصادي في الدخل والقيمة المضافة فضلا عن طاقتها الاستيعابية للمواد الزراعية طوال مراحل الإنتاج والإعداد للأسواق والتصنيع.

وتضمنت خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠٠١ – ٢٠٠٢ أهدافا محددة حول برامج التنمية الزراعية في تلك السنة، كما تضمنت بيانا عن التركيب المحصولي المستهدف. وكان أحد أهم هذه الأهداف هو التوسع في زراعة القمح بمساحة ٩٠٠ ألف فدان.

وهكذا يتضح لنا أن المتغيرات والسياسات الاقتصادية التي سارت في مصر قد أخلت بأنماط الإنتاج واستهلاك القمح وترتب عليها تناقص مستمر في درجات الاكتفاء الذاتي وصلت إلى ١٥٥ في نهاية القرن الحالي. (عطية، ٢٠٠١) (٧).

وحتى يتسنى لنا اقتراح السياسات أو الإجراءات اللازمة لتعديل أنماط الإنتاج والإستهلاك لابد من استعراض الظروف والعوامل التى ساهمت في تشويه هذه الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية. (والي، ٨٢) (٨).

نسبة الاكتفاء الذاتي:

بلغت نسبة الاكتفاء الذاتي من القمح عام ٢٠٠٣ حوالي ٦٢,٩٤%، وقد بلغ إنتاج مصر من القمح في عام ٢٠٠٠ حوالي ٦٤٥٥ ألف طن تناقصت إلى ٦٤٤٠ ألف طن في عام ٢٠٠٢، ثم تزايدت إلى ٦٨٤٥ ألف طن في عام ٢٠٠٣. وهذا وفقاً لخطة الدولة لزيادة إنتاج محصول القمح، وباستخدام حفظ الأغذية بالإشعاع يمكننا أن نقلل من الفقد من هذا المخزون.

المبحث الثاني

الفجوة القمحية وأسبابها

أوضحت الإحصاءات المتاحة أن متوسط نضيب الفرد من القمح قد تضاعف تقريبا منذ أوائل الستينيات حتى الآن فأصبح أكثر من ٢٠٠ كجم/ سنويا. وهناك العديد من المؤشرات والدلائل التى تؤكد لنا أن هذا المعدل يزيد بكثير عن المتطلبات الغذائية لأى مواطن. فبمقارنة هذا المتوسط بمثيله في مختلف الدول المتقدمة والنامية نجده من أكبر المعدلات السائدة في العالم. فقد بلغ متوسط نصيب الفرد من القمح في الدول المتقدمة أدنى حد له ٢٧ كجم في ألمانيا الغربية وأقصى حد له ١٢١ كجم في إيطاليا. كما بلغ الحد الأدنى في الدول النامية ٨كجم في الصومال والحد الأقصى ١٣٧ كجم في تونس. كذلك أوضحت لنا دراسة عن مكونات الغذاء المتوازن أن ما يحتاجه الفرد في المتوسط من مجموعة الحبوب ككل لا يتعدى ١٥٠ كجم سنويا في حين يحصل المواطن المصري من القمح فقط على أكثر من ٢٠٠ كجم.

ويلاحظ أنه منذ الستينات وعلى وجه التحديد بعد مرحلة الانفتاح الاقتصادي في السبعينات اتجه مستوى المعيشة نحو الإرتفاع بوجه عام، وصاحب ذلك زيادة ملموسة في متوسط نصيب الفرد من الأغذية البديلة للقمح (الخبز) ومن الأغذية الحيوانية وذلك فيما عدا الذرة التى انخفض معدل استهلاكها خاصة في الريف لإحلال القمح جزئيا محلها. فعلى سبيل المثال تضاعف نصيب الفرد في الخضر والبطاطس خلال الفترة ٥٨ – ١٩٨٢، كما زاد نصيبه من الفواكه بأكثر من ٤ أمثال ومن السكر والدواجن والبيض ٣ أمثال ومن الأرز واللحوم الحمراء والأسماك بحوالى ٥٠% خلال نفس الفترة.

وقد كان من الطبيعى مع هذا التطور في المستوى المعيشي والحظر الغذائي أن يتناقص نصيب الفرد من القمح (الخبز) ولكنه تضاعف. وتجمع الدراسات المتخصصة في الغذاء أن الاستهلاك الفعلي للفرد طبقا لاحتياجاته الغذائية يتراوح ما بين ٨٠ – ١٠٠ كجم / سنويا.

وقد كان هذا هو المتوسط السائد في مصر خلال الخمسينات والستينات فلم تواجه مصر خلال هذه الفترة أزمة علف وكان القمح يستخدم في صناعة الخبز فقط، وبالتالي فإن المقياس الحقيقي لاستهلاك الفرد يتراوح في هذه الحدود وما يزيد على ذلك هو فاقد بحوالى ٥٠% .

مرحلة الاستهلاك الحالي تتمثل أهم صوره فيما يلي :

صور فاقد الإنتاج من القمح:

أولا: الاستهلاك الداجنى والحيوانى:

ففى ظل العجز الحالى للأعلاف الجافة والمصنعة ونظم



توزيعها بالسوق يصبح سعر القمح والخبز المدعم أرخص من كافة أنواع العلف المتاحة وهكذا يتسرب غذاء الإنسان إلى الحيوان.

ثانيا: فاقد استهلاك:

وهو يرجع إلى عاملين رئيسيين هما: رداءة صناعة الخبز، وانخفاض سعره بسبب الدعم.

أ - رداءة صناعة الخبز

يعتبر الاستيراد غير المدروس للقمح من أسباب رداءة صناعة الخبز. فكثيرا ما يحدث أن يكون الدقيق المستورد لصناعة الخبز البلدى دقيقا لا يصلح إلا لصناعة الخبز الأفرنجى أو العكس. الأمر الذي يؤدى إلى انخفاض درجة جودة المنتج هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يحاول أصحاب المخابز تفادى الخسارة الناتجة عن تحديد سعر الخبز بما لا يتناسب والتكاليف الفعلية وذلك عن طريق التلاعب في المواصفات مما يؤثر على نوعية الرغيف وجودته ويزيد بالتالى من نسبة الفاقد.

وقد قدر أن إلقاء المواطن لقطعة خبز يوميا ١/٨ رغيف يكلف الدولة خسارة سنوية قدرها حوالى ٥٠ مليون جنيه. (حاتم، ٨٨) (٩).

ومن الجدول نجد أن نسبة الفاقد من القمح بلغت ٤٤٥ ألف طن في عام ٢٠٠٠، ثم ٤٦٥ ألف طن في عام ٢٠٠٢، ووصلت إلى ٤٣٧ ألف طن في عام ٢٠٠٣.

المرجع: الميزان الغذائي لجمهورية مصر العربية ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣.

جدول (١)

ألف طن متري	الإنتاج والفاقد من القمح	
٢٠٠١	٦٤٥٥	٤٤٥
٢٠٠٢	٦٤٤٠	٤٦٥
٢٠٠٣	٦٨٤٥	٤٣٧

من الميزان الغذائي لجمهورية مصر العربية عام ٢٠٠٠، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠١

* غير متوفرة.

الإحصاءات الزراعية، الجزء الثاني، الحاصلات الصيفية والنيلية، ٢٠٠٠، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣ –قطاع الشئون الاقتصادية، وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي.

جدول (٢)

حجم الإنتاج والاستهلاك والتجارة الخارجية من القمح

ألف طن القيمة بالألف جنيه

	الإنتاج	الواردات		الصادرات		كمية المتاح للاستهلاك
		كمية	قيمة	كمية	قيمة	
٢٠٠٠/٩٩	٦٥٦٤	٣٨٤٥	١٩٠٤١٦٠	*	٢٢٣	١٠٢٦٧
٢٠٠١/٢٠٠٠	٦٢٥٥	٤٩٥٨	٢٦٧٩١٢٦	*	٢٠٩	١١٠٥٣
٢٠٠٢/٢٠٠١	٦٦٢٥	٤٨١٢	٣١٠٢٤١٤	*	٥٤٢	١١٦٦٢
٢٠٠٣/٢٠٠٢	٦٨٤٥	٥١٩٧	٣٧٤٢٢٨٥	*	١٥٨٠٢	١٢٠٩٦
٢٠٠٤/٢٠٠٣	٧١٧٨	٣٠٨٢	٣٢٥٧٨٤٩	*	٥٠٢	١٠٤٦٧

* أقل من ٥٠٠ طن

الواردات من القمح لا تشمل الكميات الواردة كمعونة = الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء – يناير ٢٠٠٦ – تطور الإنتاج المحلي والمتاح للاستهلاك بقطاع المواد الغذائية والمشروبات والتبغ خلال الفترة من ٢٠٠٠/٩٩ حتى عام ٢٠٠٤/٠٣ جمهورية مصر العربية.

تطور إنتاج القمح:

منذ عام ٢٠٠٠/٩٩ كان إنتاج القمح ٦٥٦٤ ألف طن ثم في عام ٢٠٠٠، ٢٠٠١ تناقص بدرجة بسيطة إلى ٦٢٥٥ ألف طن ثم زاد حتى وصل إلى ٦٦٢٥ ألف طن عام ٢٠٠١ /٢٠٠٢ ثم تزايد في عام ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ إلى





٦٨٤٥ ألف طن وزاد كثيرا في عام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ إلى ٧١٧٨ ألف طن مما يوضح جهود الدولة في زيادة الإنتاجية وإن كانت لا تزال جهوداً متواضعة.

تطور استهلاك القمح:

نجد أن كمية المتاح للاستهلاك من القمح في عام ٢٠٠٠/٩٩ كان ١٠٢٦٧ ألف جنيه تزايد في عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ إلى ١١٠٥٣ ألف جنيه، ثم ١١٦٦٢ ألف جنيه في عام ٢٠٠٢/٢٠٠١ ثم ١٢٠٩٦ ألف جنيه في عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢، ثم تناقصت إلى ١٠٤٦٧ ألف جنيه في عام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ وهذه الأرقام تتزامن مع زيادة السكان.

تطور واردات القمح:

نجد أن كمية الواردات من القمح ٣٨٤٥ ألف طن في عام ٢٠٠٠/٩٩ تزايدت إلى ٤٩٥٨ ألف طن في عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ ثم حدث تناقص بسيط في عام ٢٠٠٢/٢٠٠١ إلى ٤٨١٢ ألف طن وتزايدت الكمية إلى ٥١٩٧ ألف طن في عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢ ثم تناقصت في عام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ إلى ٣٠٨٢ ألف طن مما يعكس جهود الدولة للقضاء على الزيادة المطردة في الواردات من القمح كما يبين العرض تذبذب الأرقام الذي يدل على عدم وجود سياسة واضحة تحكم عملية التحكم في تقليل الواردات.

(جدول ٣)

التجارة الخارجية للقمح

ألف طن ...	الإنتاج والفاقد من القمح	
٢٠٠٠		٤٤٥
٢٠٠١	*	*
٢٠٠٢	٣	٤٥٣١
٢٠٠٣	٢٩	٤٠٦٥

* غير متوفرة

المصدر: الميزان الغذائي لجمهورية مصر العربية عام ٢٠٠٠، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، الإحصاءات الزراعية الجزء الثاني، الحاصلات الصيفية والنيلية ٢٠٠٢، ٢٠٠٣ – قطاع الشئون الاقتصادية – وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي.

ب – السعر المدعم:

يعتبر السعر المدعم للخبز من الأساسيات الرئيسية لفاقد الاستهلاك فالمواطن لا يشترى الخبز بقدر احتياجاته الحقيقية وإنما يشتريه وفقا لأسعاره السائدة والتي تقل بحوالي ٥٠% من تكلفته الفعلية. وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن زيادة حجم الدعم بمليون جنيه تؤدى إلى زيادة الإنفاق الاستهلاكي العائلي بنحو ٥,٥ مليون جنيه. وقد زاد حجم الدعم المخصص للقمح والدقيق من حوالى ٥ مليون جنيه عام ١٩٧٠ إلى حوالي ٨٥٠ مليون جنيه عام ٨٤ – ١٩٨٥.

– العوامل المرتبطة بإنتاج القمح:

لم تتعد نسبة الزيادة في إنتاج القمح ٢٨% منذ منتصف الستينات حتى الآن، بينما بلغت نسبة الزيادة في الاستهلاك ١٦٠% خلال نفس الفترة.

وترجع هذه الزيادة المحددة في الإنتاج إلى التوسع الرأسى الناجم عن استنباط أصناف محسنة من التقاوى أدت إلى زيادة الغلة الغذائية. وهناك عوامل عديدة أدت إلى محدودية النجاح في زيادة إنتاج القمح لعل من أهمها السياسة السعرية والتي أدت إلى اختلال في التركيب المحصولي وارتفاع نسبة الفاقد في مختلف مراحل الإنتاج والتسويق وفيما يلى تحليل موجز لهذين العاملين.

عوامل القصور في زيادة إنتاج القمح :

أولا: السياسة السعرية والتركيب المحصولى

١- زاد متوسط تكلفة إنتاج فدان القمح من حوالى ٢٧ جنيها عام ١٩٦٥ إلى حوالي ٥٩ جنيها عام ١٩٧٥ (بنسبة تغير ١٥٩%) ثم زاد إلى ٢٢٨ جنيها عام ١٩٨٦ بنسبة تغير ٥٥٣% عن عام ١٩٧٥ – وقد مثلت أجور العمال النسبة العظمى من هذه التكاليف (حوالى الـ٤٤%).

٢- نلاحظ في المقابل أن متوسط السعر المزرعى للقمح قد زاد من حوالى ٤,٥ جنيهات للأردب عام ١٩٦٥ إلى حوالي ٧,٧ جنيهات عام ١٩٧٥ ثم زاد إلى ٢٥,٧ جنيها عام ١٩٨٥.

ثانياً: إنتاجية القمح من التجارة الخارجية:

١ – يزيد الإنتاج من القمح خلال الفترة (٧٠ – ١٩٧٢) سنويا بمعدل ٤ر٨٥% في حين يزداد الاستهلاك ٤,٣١% سنويا وتزداد حجم الواردات بمعدل ٢,٤٥%.

٢ – في الفترة ٧٥ – ١٩٧٩ تناقص إنتاج القمح بمعدل ١,٩١% سنويا وازداد الاستهلاك بمعدل ٦,١٩% سنويا



بينما تزايد حجم الواردات بمعدل ٥,١٥%.

ثالثاً: حجم الفجوة المتوقع:

يتوقع زيادة الطلب على القمح بسبب الإتجاه المتزايد والمستمر لعدد السكان ونفترض هنا ثبات الإنتاج والاستهلاك ومعدل نمو السكان من الرقعة المنزرعة والإنتاج الغذائي في عام ١٩٨٩.

نجد أن حجم الفجوة المتوقع يتزايد من ٩,٧٤٩ سنة ١٩٩٥ حتى يصل ١٤,١٩٣ مليون طن في ٢٠١٠. وتتناقص نسبة الإكتفاء الذاتى من ٢٢,٣٢% عام ١٩٩٥ إلى ٢٠,٠٩% عام ٢٠١٠.

المبحث الثالث

الخصائص المميزة للمعالجة الإشعاعية للغذاء

يحل التشعيع مشاكل كثيرة في الغذاء ويعطى أملا كبيرا في التحكم في الأمراض المتولدة عن الطعام مثل السالمونيلا، كما يمكن إطالة زمن التخزين للعديد من الأغذية بتكلفة منافسة بينما يقدم بديلا لاستخدام المطهرات والكيماويات التى يترك العديد منها بقايا الأضرار التى تحدث فى الحبوب والمواد المخزونة.

أضرار الحشرات:

١ – انخفاض الوزن للحبوب مما يؤدى إلى حدوث خسارة مادية كبيرة.

٢ – انخفاض نسبة الإنبات في الحبوب للتقاوي.

٣ – تلف بعض الحبوب نتيجة لارتفاع درجة حرارتها.

٤ – فقد بعض الصفات الطبيعية وانخفاض جودة الدقيق الناتج من هذه الحبوب المصابة.

٥ – ظهور بعض الروائح الكريهة في الحبوب وخاصة في الدقيق كما يحدث في حالات الإصابة بخنافس الدقيق (FDA، ٨٦) (١٠).

العلامة التجارية للغذاء المشعع:

اقترح المحللون علامةً تجارية كي يَعرِف المستهلك الغذاء المعالج إشعاعياً وتمت الموافقة عليها في أبريل ١٩٨٦، واقترحت هذه العلامة الدولية ليميز المستهلك ويختار بين هذا النوع من الغذاء أو غيره. (Report، ٨١) (١١).

الغذاء المشعع :

فى ١٩٨١ أعلنت كل من منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأغذية والزراعة – الوكالة الدولية للطاقة الذرية أن أى غذاء يشعع حتى ١٠ كيلوجراى أو أقل غير ضار بالصحة العامة للإنسان وفى بعض المنتجات كالتوابل يسمح بالتشعيع حتى ٥٠ كيلوجراى أو أقل وتكون صالحة للاستهلاك الآدمي. (Report، ٩٨) (١٢).

معالجة القمح بالإشعاع:

يشعع القمح عند ١ كيلو جراي ونجد من دراسات سابقة للباحثة أن عند إنتاج ٥١٠٠٠ طن تكون كمية الفاقد ٢٥٥٠ طن وتكون قيمة الفاقد المردود من التشعيع بالجنيه المصري ٢٢٤٤٠٠٠ جنيه ويكون العائد من تكلفة التشعيع سنويا ١١٢٢٠٠٠. (حسن، ١٩٩٨) (١٣).

الخلاصة:

القمح سلعة استراتيجية هامة يعتمد عليها الاقتصاد الزراعي المصري مما يستتبع تحقيق الاكتفاء الذاتي منها لضمان عدم التبعية الاقتصادية والسياسية للخارج، بالإضافة إلى أن الاعتماد على الاستيراد يستنزف العملة الصعبة خارج البلاد، ويضر بالاقتصاد القومي؛ لذلك لجأ الباحث إلى تحليل الفجوة القمحية حتى يتبين حجم العجز الموجود والمتوقع ويمكن تدارك هذا العجز لمصلحة الأجيال القادمة، حيث أن استخدام تكنولوجيا حديثة مثل المعالج بالإشعاع يؤدي إلى خفض الفقد في محصول القمح مما يزيد من الوفر.

Summary

Wheat, is strategic product, which is major food for the Egyptians, and is connected with the international Economic relations, So, we have to find suitable way to progress this product.

In order not to follow the outside political and economical aims, so we analyze the wheat decrease, and the expected for the sake of next generations. Wheat irradiation is a suitable way to less the decrease of wheat industry.

التوصيات:

١ – يجب الاهتمام بزيادة إنتاجية القمح وتقليل الاعتماد على الخارج مما يقلل من التبعية للدول المتقدمة.

٢ – تقليل استيراد القمح يقلل من فرص خروج العملة



الصعبة من مصر.

٣ – تكنولوجيا حفظ الأغذية بالإشعاع تكنولوجيا نظيفة.

الهوامش والمراجع:

أولاً: أبحاث:

١- د. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الأستراتيجى القاهرة ٢٠٠٠، في ١٧،٢٧ – ٢٨.

٢- د. خديجة محمد الأعسر – استجابة منتجي أحد المحاصيل الزراعية لسياسات الإصلاح الاقتصادي في الزراعة المصرية – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة – مايو ٢٠٠٠.

٣- د. محمد ناظم حنفى، الإصلاح الإقتصادى وتحديات التنمية، القاهرة، ١٩٩٢،ص ١٧٧.

٤- د. خديجة محمد الأعسر – سياسات الاستخدام المائي ونمط التركيب المحصولي في الزراعة المصرية – المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي المجلد الثامن – العدد الأول مارس ١٩٩٨ ص ٢٥٠.

٥- سيد أحمد البواب "تقنية الإقتصاد المصرى الكبرى: الإنتاج المصري في ظل الانفتاح الاقتصادي: المشاكل والحلول (١٩٧٥،١٩٨٢)، معهد التخطيط القومى، مذكرة خارجية ١٣٧١، نوفمبر ١٩٨٣، ص ٢٢١.

٦- د. عبد القادر دياب " الزراعة المصرية والملامح العامة لاستراتيجية التنمية في المرحلة المقبلة " معهد التخطيط القومى، مذكرة خارجية ١٣٣٢، ديسمبر ١٩٨٢، ص١١.

٧- د. خليل محمد خليل عطية – بحث مرجعي في دور الحكومة في التنمية الزراعية في ظل النظام الاقتصادي الحر مع إشارة إلى مصر – المجلس الأعلى للجامعات – ٢٠٠١ ص ٣٠.

٨- د. يوسف والى، د.عثمان الخولى، د. محمد عباس محمد: "استراتيجية التنمية الزراعية في الثمانينات" المؤتمر العلمي السنوي السابع للاقتصاديين المصريين، القاهرة (٦ – ٨ مايو١٩٨٢)، ص ١١٤.

٩- د. سامى عفيفى حاتم: الإقتصاد المصرى بين الواقع والطموح، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى ١٩٨٨.

ثانياً: كتب:

10 - FDA. 1986. Irradiation in the production, processing, and handing of food, final rak.21 CFR raft 179. Fedral Register S1 (75): 13376 - 13399.

ثالثاً: تقارير:

11 - Report series, No659 (Geneva: world Health Organization, 1981).

12 - Report Series, No.890, Geneva: World Health Organization, 1998.

رابعاً: رسائل دكتوراة:

١٣ – د. إيمان محمد حسن، دراسة جدوى لتكنولوجيا معالجة الأغذية بالإشعاع – رسالة دكتوراة، ١٩٩٨ ص٤٢، ٤٣.

مرئيات القطاع الخاص في خريجي قسم علوم الحاسبات بجامعة الملك عبد العزيز

د. كمال بن منصور جمبي
قسم علوم الحاسبات
جامعة الملك عبد العزيز

ملخص:

يحاول هذا البحث دراسة مرئيات القطاع الخاص في خريجي قسم علوم الحاسبات بجامعة الملك عبد العزيز. ويحاول هذا البحث معرفة استجابات القطاع الخاص نحو الطلبة الخريجين من قسم علوم الحاسبات حتى يمكن الإفادة منها في تحسين مستوى طلبة القسم. وتتكون الاستبانة من مجموعة من الأسئلة تتجمع في محاور رئيسية تتعلق برأي القطاع الخاص في مستوى الخريج ومؤهلاته العلمية والعملية وكذلك معوقات يواجهها الخريج وتوجهاته نحو العمل في القطاع الخاص. وينتهي البحث بعرض تلخيص لردود واستجابات أرباب العمل في القطاع الخاص مع ذكر بعض التوصيات.

١ - المقدمة:

تولي الحكومة السعودية عناية خاصة بفكرة الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص حيث عقدت جامعة الملك سعود مؤتمر الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في البحث والتطوير (١) والذي يهدف إلى: التعريف بأهمية الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص واستعراض بعض التجارب الناجحة، تكوين نقطة انطلاق نحو شراكة إستراتيجية والعمل على دفع هذه الشراكة إلى ما يخدم التنمية في المملكة، توجيه البحث والتطوير وكفاءات الجامعات نحو أولويات التنمية وتحسين الأداء الاقتصادي، وإيضاح مساهمة البحث العلمي في الاقتصاد المحلي، ومن ثم إنشاء علاقات بين المؤسسات والمجموعات التي لها دور في تحقيق الشراكة وتحديد آليات لتفعيل هذه الشراكة .

ويحاول هذا البحث استعراض مرئيات القطاع الخاص في خريجي قسم علوم الحاسبات بجامعة الملك عبد العزيز. فقد بدأ قسم علوم الحاسبات كشعبة في قسم الرياضيات بكلية العلوم ثم أصبح قسماً في العام ١٩٨٥م (٢). ويمد القسم القطاعين العام والخاص بالعديد من الخريجين الذين أثبتوا جدارتهم في الأعمال التي توكل إليهم. وقد بلغ عدد الخرجين ١٠٧ طلاب و٤٥ طالبة في خريف ٢٠٠٥م (٣).

وقد أوضح الباحث في (٤) أن من الأهداف العامة لتدريس الحاسب الآلي تدريب المتعلم لممارسة الأعمال الوظيفية المستخدمة للحاسب الآلي وتقنية المعلومات كما أوصي وزير التربية والتعليم على ضرورة إجراء مراجعة دورية للتخصصات العلمية للوفاء بحاجة سوق العمل والدراسات المشتركة بين أكثر من اختصاص وإيجاد مشروعات تدريب مشتركة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية (٥) .

ويعتبر هذا البحث هو الثاني للباحث بعد بحث أهتم بخريجي القسم الذين يعملون في قطاع التدريس (٦) حيث حاول ذلك البحث تلمس المشاكل التي تواجه خريج القسم الذي انخرط في مجال التدريس ووجهة نظره تجاه مواد القسم وتطويرها.

تستعرض الفقرة التالية أهمية البحث يتبعها استعراض لاستجابة أرباب العمل في القطاع الخاص لمفردات الاستبيان وينتهي البحث بعرض لنتائجه وتوصياته.

٢ - أهمية البحث

تأتي أهمية البحث في إعطاء قسم علوم الحاسبات فكرة عن مرئيات القطاع الخاص في خريجيها الأمر الذي يساهم بدون شك في التعامل تحسين مستويات الخريجين مما يساعد



في زيادة فرص تعيينهم في وظائف مناسبة وهو ما تهدف إليه الأقسام في جامعات المملكة. كما أن المكتبة السعودية تفتقد إلى أبحاث في هذا المجال.

وبالرغم من رغبة فريق البحث في الحصول على العديد من الاستجابات حيث تم إرسال ما يزيد عن ٦٠ نسخة من الاستبيان إلا أنه لم يستطع سوى الحصول على استجابة ٢٠ فرداً ممثلين لجهات عمل مختلفة الأمر الذي يشير إلى عدم تعاون القطاع الخاص في مجال البحث. وتبع ذلك قيام فريق البحث بتفريغ الاستجابات ومن ثم الحصول على النتائج التي يستعرضها البحث في الفصول التالية. وعلى الرغم من صغر حجم عينة البحث إلا أنه يمكن اعتبارها مؤشراً جيداً على مرئيات القطاع الخاص في خريجي قسم علوم الحاسبات بجامعة الملك عبد العزيز.

٣- الاستبيان:

يتعامل هذا البحث مع ثلاثة محاور. يتناول المحور الأول مؤهلات الخريج العلمية، أما المحور الثاني فيتعامل مع مؤهلات الخريج العملية في حين أن المحور الثالث يتعامل مع المعوقات التي يواجهها الخريج. وفي كل محور يستعرض البحث ردود القطاع الخاص نحو الخريجين عبر بعض العبارات من حيث موافقتهم أو رفضهم لها.

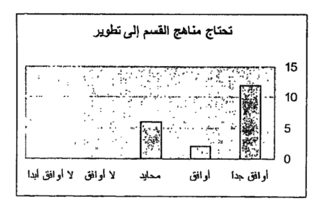
٣-١ مؤهلات الخريج العلمية

يتناول هذا المحور بعض العبارات التي لها علاقة بالمؤهلات العلمية لخريج القسم مثل مناهج القسم التي قام بدراستها الخريج، إتقان الخريج للبرمجة، والشبكات وقدرات الخريج على التطبيقات العملية بالإضافة إلى إتقانه للغة الإنجليزية.

العبارة "تحتاج مناهج القسم إلى تطوير"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	١٢	٢	٦	صفر	صفر
النسبة	٦٠%	١٠%	٣٠%	–	–

وافق على هذه العبارة ما نسبته تساوي ٧٠% فقط في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبتهم صفراً% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ٣٠%، مما يعطي شعوراً إلى عدم رضا مسئولي القطاع الخاص عن مقررات القسم. مع العلم بأن القسم يسعى جاهداً على تطوير مناهجه ولكن يبدو أن التسارع والتجديد في القسم لا يتماشى ومعدل التسارع والتجديد في علوم الحاسوب مقارنة بالقطاع الخاص. علماً بأن عينة البحث هي موظفون في إدارات بعض شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية والذين تعاملوا مع خريجين من قسم علوم الحاسبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

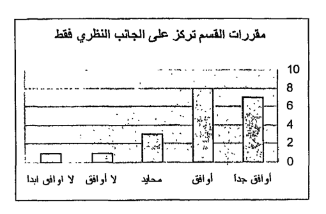


العبارة "مقررات القسم تركز على الجانب النظري فقط"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	٧	٨	٣	١	١
النسبة	٣٥%	٤٠%	١٥%	٥%	٥%



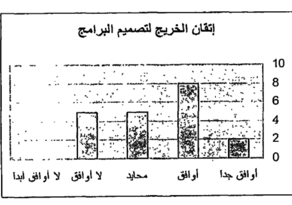
وافق على هذه العبارة ما نسبته تساوي ٧٥% في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبتهم ١٠% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ١٥%، مما يعطي إشارة إلى نظرة القطاع الخاص على تركيز القسم على الجانب النظري. وفي رأيي أن هذه العبارة لا تتناقض مع المنطق فالتطبيق العملي لا يتوفر إلا من خلال الدورات والتدريب العملي والتي كثيراً ما يركز عليها القطاع الخاص لإكسابها لموظفيهم مع بداية حياتهم العملية. كما أن القسم يسعى إلى توفير تدريب صيفي لطلاب القسم في المستقبل المنظور وجاري الحصول على موافقة الإدارة العليا للجامعة على ذلك.



العبارة "إتقان الخريج لتصميم البرامج"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	٢	٨	٥	٥	صفر
النسبة	%١٠	%٤٠	%٢٥	%٢٥	-

وافق على هذه العبارة ما نسبته تساوي ٥٠% في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبتهم ٢٥% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ٢٥%، مما يعطي أهمية في الإشارة إلى رضا القطاع الخاص بشكل عام عن مستوى إتقان الخريج لتصميم البرامج. وبالتالي يمكن القول بأن خريجي القسم لهم قدرة جيدة على البرمجة والتعامل مع تقنياتها. وقد يتبادر إلى الذهن عدم معرفة أفراد القطاع الخاص بمفردة تصميم البرامج حيث المقصود رضا القطاع الخاص بالمنتج النهائي للخريج من البرامج.



العبارة "إلمام الخريج بالشبكات وإدارتها"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	٤	٣	٦	٦	١
النسبة	%٢٠	%١٥	%٣٠	%٣٠	%٥

وافق على هذه العبارة ما نسبته تساوي ٣٥% فقط في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبتهم ٣٥% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ٣٠%. ويمكن اعتبار الاستجابة السابقة معقولة نظراً لأنه لا يتوفر إلا مقرر واحد في القسم كما أن التطبيق العملي غير متوفر لهذا المقرر.

إلمام الخريج بالشبكات وإدارتها
8
6
4
2
0
أوافق جدا
أوافق
محايد
لا أوافق
لا اوافق ابدا



العبارة "ضعف اللغة الإنجليزية لدى الخريج"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	٩	٨	٣	صفر	صفر
النسبة	٤٥%	٤٠%	١٥%	–	–

ضعف اللغة الإنجليزية لدى الخريج

وافق على هذه العبارة ما نسبته تساوي ٨٥% في حين اتخذ موقف الحياد ما مجموعه ١٥%، مما يعطي أهمية في الإشارة إلى ضعف الخريج في إتقان اللغة الإنجليزية.

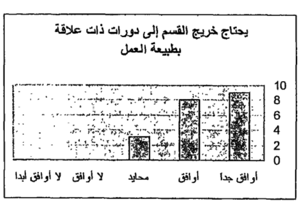
فبالرغم من سعي القسم لتطوير طلبته إلا أن وجوده ضمن كلية العلوم لا يمكنه من إجبار طلبة القسم على دراسة مقررات إضافية في اللغة الإنجليزية وبالتالي يكتفي طلبة القسم بالمقررين المطلوبين من جميع طلبة كلية العلوم.

٣-٢ مؤهلات الخريج العملية

يتناول هذا المحور بعض العبارات التي لها علاقة بالمؤهلات العملية لخريج القسم مثل احتياج الخريج إلى دورات ذات علاقة بطبيعة العمل وحاجة خريج القسم إلى تدريب عملي أثناء الدراسة.

العبارة "يحتاج خريج القسم إلى دورات ذات علاقة بطبيعة العمل"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	١٦	٣	١	صفر	صفر
النسبة	٨٠%	١٥%	٥%	–	–



وافق على هذه العبارة ما نسبته تساوي ٩٥% فقط واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ٥%. ويبدو أن القطاع الخاص يرغب في موظفين جاهزين عملياً لأداء المهام الوظيفية ساهين عن الحقيقة التي تتمثل في أن التدريب جزء مهم من قبل الشركات نظراً لأن كل شركة تختلف في طريقة أدائها مما يحتم عليها تدريب موظفيها بما يتناسب وأهدافها. وبالرغم من أن هذه العبارة لا تحتاج إلى قياس أو برهان فقد تم إضافتها للتأكيد على احتياج خريج القسم إلى دورات ذات علاقة بطبيعة عمله.

العبارة "يحتاج خريج القسم إلى تدريب عملي أثناء الدراسة"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	١٤	٦	صفر	صفر	صفر
النسبة	٧٠%	٣٠%	–	–	–

وافق على هذه العبارة ما نسبته تساوي ١٠٠% مما يعطي أهمية توفر فرص تدريبية لطالب القسم قبل تخرجه وكما سبق الإشارة له فإن القسم أعطى عملية التدريب أهمية خاصة بل أن الجامعة ككل تسعى إلى اعتماد فكرة التدريب لكل التخصصات لما ثبت من أهمية التدريب للطلبة قبل تخرجهم. وقد أضيفت العبارة السابقة للتأكيد على احتياج خريج القسم إلى تدريب عملي أثناء الدراسة بالرغم من أن هذه العبارة لا تحتاج إلى قياس أو برهان.

يحتاج خريج القسم إلى تدريب عملي أثناء الدراسة

15
10
5
0
اوافق جدا
أوافق
محايد
لا أوافق
لا أوافق ابدا

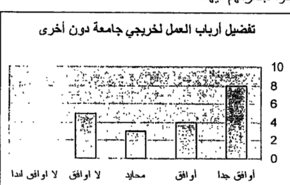
٣-٣ معوقات يواجهها الخريج وتوجهاته نحو العمل في القطاع الخاص

يتناول هذا المحور بعض العبارات التي لها علاقة ببعض المعوقات التي يواجهها خريج القسم مثل تفضيل أرباب العمل لخريجي الجامعات الأخرى بالسعودية، وتعامل الخريج مع محيط العمل الذي يستوجب منه التعامل باللغة الإنجليزية وعدم إلمام الخريج بطبيعة الدوام في القطاع الخاص الذي لا يلتزم بوقت الدوام فقط وكذلك توجهات الخريج نحو العمل في القطاع الخاص.

العبارة "تفضيل أرباب العمل لخريجي جامعة دون أخرى"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	٨	٤	٣	٥	صفر
النسبة	٤٠%	٢٠%	١٥%	٢٥%	-

وافق على هذه العبارة ما نسبته تساوي ٦٠% في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبتهم ٢٥% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ١٥%. من المعروف تفضيل جهات العمل لخريجي جامعة الملك فهد للبترول والمعادن نظراً لإتقان خريج تلك الجامعة للغة الإنجليزية بالإضافة إلى التدريب العملي الذي تلزم به الجامعة طلبتها. إلا أن الصورة بدأت تخف حدتها بدليل استيعاب الشركات الحكومية الكبرى مثل أرامكو السعودية والخطوط السعودية وشركة الاتصالات السعودية لخريجي قسم علوم حاسبات بجامعة الملك عبد العزيز والذين أثبتوا جدارتهم فيها.

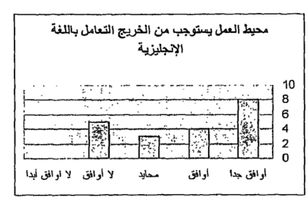


العبارة "محيط العمل يستوجب من الخريج التعامل باللغة الإنجليزية"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	١٢	٧	١	صفر	صفر
النسبة	٦٠%	٣٥%	٥%	-	-



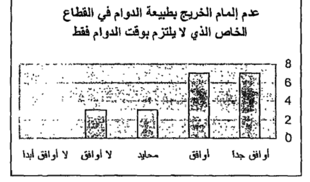
وافق على هذه العبارة ما نسبته تساوي ٩٥% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ٥%، الأمر الذي يعطي أهمية قدرة الخريج في اتقان اللغة الإنجليزية والتي تعتبر لغة إدارة الأعمال في الوقت الراهن. وقد أضيفت هذه العبارة بالرغم من عدم احتياجها لقياس أو برهان للرد على المشككين من أهمية تدريس اللغة الإنجليزية في منهج التعليم العام.



العبارة "عدم إلمام الخريج بطبيعة الدوام في القطاع الخاص الذي لا يلتزم بوقت الدوام فقط"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	٧	٧	٣	٣	صفر
النسبة	%٣٥	%٣٥	%١٥	%١٥	–

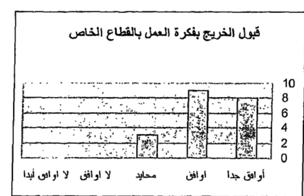
وافق على هذه العبارة ما نسبته تساوي ٧٠% في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبتهم ١٥% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ٣٥%، مما يعطي أهمية لضرورة إحساس الخريج بطبيعة العمل في القطاع الخاص الذي لا يتعامل مع أوقات محددة للعمل ولكن رغبة القطاع في التعامل مع الدوام بإنهاء الواجبات المطلوبة عوضاً عن الساعات المحددة للدوام.



العبارة "قبول الخريج بفكرة العمل بالقطاع الخاص"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	٨	٩	٣	صفر	صفر
النسبة	%٤٠	%٤٥	%١٥	–	–

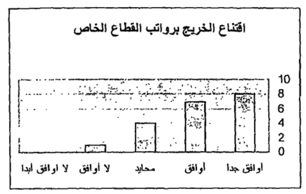
وافق على هذه العبارة ما نسبته تساوي ٨٥% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ١٥%، مما يعطي أهمية في الإشارة إلى تقبل الخريج لفكرة العمل بالقطاع الخاص. في أنه حتى سنوات قليله يفضل الخريج العمل في القطاع الحكومي نظراً للراتب المجدي وساعات العمل المحدودة مقارنة بالقطاع الخاص.



العبارة "اقتناع الخريج برواتب القطاع الخاص"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	٨	٧	٤	١	صفر
النسبة	٤٠%	٣٥%	٢٠%	٥%	-

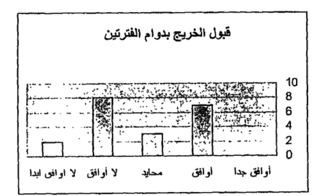
وافق على هذه العبارة ما نسبته تساوي ٧٥% فقط في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبتهم ٥% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ٢٠%. تتوافق استجابة أرباب العمل مع العبارة السابقة في تغير وجهة نظر الخريج نحو العمل في القطاع الخاص.



العبارة "قبول الخريج بدوام الفترتين"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	صفر	٧	٣	٨	٢
النسبة	-	٣٥%	١٥%	٤٠%	١٠%

وافق على هذه العبارة ما نسبته تساوي ٣٥% فقط في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبتهم ٥٠% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ١٥%، مما يعطي إشارة إلى رغبة الخريج في العمل لفترة واحدة بدلاً من فترتين.



العبارة "الخريج لا يتقبل النقد البناء من مراقبيه في العمل"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	صفر	٤	٨	٥	٣
النسبة	-	٢٠%	٤٠%	٢٥%	١٥%



وافق على هذه العبارة ما مجموعه ٤ أفراد وبنسبة تساوي ٢٠% فقط في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبتهم ٤٠% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ٤٠%، مما إشارة إلى تقبل الخريج للنقد البناء مما يعود على مصلحة العمل.

٤- الخاتمة والتوصيات:

بعد استعراض استجابات أرباب العمل في القطاع الخاص يمكن تلخيص ردودهم في النقاط التالية:

- مناهج قسم علوم الحاسبات بجامعة الملك عبد العزيز تحتاج إلى تطوير بالرغم من جهود القائمين عليه مع ضرورة زيادة جرعات التطبيقات العملية وإضافة التدريب الصيفي إلى مقررات القسم.
- خريجو القسم لهم قدرات جيدة في البرمجة ولكن يعوزهم جرعات تدريبية في مجال الشبكات.
- ضعف الخريج في إتقان اللغة الانجليزية والتي تعتبر ضرورية في مجال العمل ذو العلاقة بالحاسوب.
- تفضيل جهات العمل لخريجي جامعة الملك فهد للبترول والمعادن نظراً لإتقان خريج تلك الجامعة للغة الإنجليزية بالإضافة إلى إلزامه بالتدريب العملي.
- عدم وجود تدريب لطلبة القسم لا يساعد الطالب في تعوده على نظام العمل والتعامل مع الدوام بإنهاء الواجبات المطلوبة عوضاً عن الساعات المحددة للدوام.
- اقتناع خريجي القسم بالعمل في القطاع الخاص بدوامه ومميزاته وتقبله للنقد البناء مما يعود على مصلحة العمل ولكن تفضيله العمل بنظام الدوام لفترة واحدة.

إن الخطة المستقبلية للقسم تتمثل في التحويل إلى كلية (صدرت التوصية بذلك من قبل المجلس العلمي للجامعة)، الأمر الذي يسمح للقسم باتخاذ القرارات المناسبة والتي تمنع صدورها كون القسم ضمن كلية العلوم. وبالتالي يمنكن تبنى إضافة مواد ومقررات خاصة باللغة الإنجليزية وبالاتصالات وتنفيذ فكرة التدريب الصيفي.

الخريج لا يتقبل النقد البناء من مراقبيه في العمل

اوافق جدا	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبدا

وفي النهاية لابد من الإشارة إلى ضرورة تولي القطاع الخاص لمسؤوليته في تدريب الخريج وإلحاقه بدورات تؤهل الخريج (والذي يعتبر في الوقت نفسه أخد موظفيها) حيث لا يمكن تأهيل الخريج من قبل القسم بشكل مرضي لجميع الوظائف المختلفة والتي تتنوع باختلاف طبيعة العمل في الشركة أو المؤسسة.

شكر وتقدير:

يشكر الباحث الأخوة: هاني سامي البرديسي وفيصل محمد جمل الليل وهاشم سعد الدين الشريف على تعاونهم في تجميع البيانات وتبويبها.

المراجع:

(١) موقع المؤتمر http://www.upsprd.com/index.php?action=conf Goals تم استعراض الموقع ٢٠٠٥/٤/١٠م.

(٢) http://kaau.edu.sa/faculties/departments/cs في ٢٠٠٥/٤/٢١.

(٣) http://odus1.kaau.edu.sa/&Doctors-system/shoaab2.asp في ٢٠٠٥/٤/٢١.

(٤) محمد الجويبر، "منهج الحاسب الآلي في وزارة المعارف: الواقع والتطلعات"، المؤتمر الوطني السادس عشر للحاسب الآلي (الحاسب والتعليم)، ٤-٧ فبراير ٢٠٠١م، صفحة ٦٥-٧٩).

(٥) د. محمد الرشيد، "التعليم العالي وسوق العمل"، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: رؤى مستقبلية، ٢٢-٢٥ فبراير ١٩٩٨م، صفحة، ١-٣٤)

(٦) د. كمال جمبي، "واقع تدريس الحاسوب في المرحلة



الثانوية في مدينتي مكة المكرمة وجدة"، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد السادس والخمسون، السنة السادسة عشرة، صفحة ١٤٧-١٨٠، ١٤١٦هـ ، ١٩٩٥.

ملحق ١:

أسماء الشركات والمؤسسات المساهمة التي استجابت وقامت بالرد على نموذج الاستبيان

- شركة إسماعيل أبو داوود
- شركة اسمنت ينبع
- البنك الاسلامي للتنمية
- الشركة السعودية للكهرباء (الغربية)
- شركة حمد عبد الله الزامل وإخوانه
- البنك الأهلي التجاري
- مشاريع المطارات الدولية
- دلة البركة
- مصنع المصلي للحلى والمجوهرات
- شركة الاتصالات السعودية
- مستشفى الملك فيصل التخصصي
- مستشفى الدكتور عبد الرحمن بخش
- المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة (الغربية)
- مجموعة بن لادن السعودية
- الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية IBM

ملحق ٢:

معلومات مختصرة عن المنشأة والمسمى الوظيفي لمن قام بتعبئة اللاستبيان وعدد خريجي القسم بالمنشأة.

اسم المنشأة	شركة إسماعيل أبو داوود	مجال العمل	تجارة عامة
منصب كاتب الاستبيان	مساعد شؤون الموظفين	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٢		
أهم الملاحظات	بدون		

اسم المنشأة	شركة اسمنت ينبع	مجال العمل	صناعة الاسمنت
منصب كاتب الاستبيان	مدير النظم والمراجعة الداخلية	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٤		
أهم الملاحظات	بدون		

اسم المنشأة	البنك الإسلامي للتنمية	مجال العمل	الموارد البشرية
منصب كاتب الاستبيان	خبير تطوير الموارد البشرية	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	-		
أهم الملاحظات	بدون		

اسم المنشأة	الشركة السعودية للكهرباء (الغربية)	مجال العمل	-
منصب كاتب الاستبيان	رئيس قسم التوظيف المكلف	عدد الموظفين	-
عدد خريجي القسم	-		
أهم الملاحظات	بدون		



اسم المنشأة	الشركة السعودية للكهرباء	مجال العمل	تقنية المعلومات
منصب كاتب الاستبيان	منسق إدارة تقنية المعلومات	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٢٨		
أهم الملاحظات	زيادة تكثيف دراسة اللغة الإنجليزية تطوير دراسة اللغات المستخدمة للبرمجة زيادة المواد المتخصصة لدراسة الشبكات		

اسم المنشأة	شركة حمد عبد الله الزامل وإخوانه	مجال العمل	تجارة
منصب كاتب الاستبيان	مدير الإدارة	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	-		
أهم الملاحظات	رغبة في تغيير فكرة العمل في القطاع الخاص وكونها ليست وظيفة محددة بوقت معين وراتب		

اسم المنشأة	البنك الأهلي التجاري	مجال العمل	بنكي
منصب كاتب الاستبيان	رئيس قسم الموارد البشرية لقطاع الحاسب	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٢٥		
أهم الملاحظات	بدون		

اسم المنشأة	البنك الأهلي التجاري	مجال العمل	تقنية المعلومات
منصب كاتب الاستبيان	مدير نظم	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٩		
أهم الملاحظات	بدون		

اسم المنشأة	دلة البركة	مجال العمل	أنظمة وخدمات المعلومات
منصب كاتب الاستبيان	مدير إدارة أنظمة وخدمات المعلومات	عدد الموظفين	-
عدد خريجي القسم	٢		
أهم الملاحظات	تطوير المناهج بشكل عام		

اسم المنشأة	مشاريع المطارات الدولية	مجال العمل	انشاء وإدارة وتشغيل وصيانة المطارات الدولية
منصب كاتب الاستبيان	معماري أنظمة	عدد الموظفين	٢٤٠٠
عدد خريجي القسم	١٠		
أهم الملاحظات	إدراج برنامج تدريبي للطلبة لمدة شهرين		



	التركيز على المحادثة في اللغة الإنجليزية التوسع في دراسة الشبكات تدريب الطلاب على استخدام Mainframe

اسم المنشأة	مصنع المصلي للحلى والمجوهرات	مجال العمل	-
منصب كاتب الاستبيان	مدير الشئون الإدارية	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٢		
أهم الملاحظات	حضور دورات تدريبية مكثفة عن البرامج أو الاصدارات الجديدة		

اسم المنشأة	شركة الاتصالات السعودية	مجال العمل	الحاسب الآلي-اتصالات
منصب كاتب الاستبيان	مدير الحاسب الآلي	عدد الموظفين	أقل من ١٠٠
عدد خريجي القسم	٧		
أهم الملاحظات	التركيز على التطبيقات العملية خصوصاً في مجال الشبكات التركيز على اللغة الإنجليزية وخاصة في مجال الحاسب		

اسم المنشأة	مستشفى الدكتور عبد الرحمن بخش	مجال العمل	-
منصب كاتب الاستبيان	المدير التنفيذي	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٥ جامعات مختلفة		
أهم الملاحظات	التركيز على تركيب وإدارة الشبكات		

اسم المنشأة	المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة (الغربية)	مجال العمل	-
منصب كاتب الاستبيان	مدير الشئون المالية والإدارية	عدد الموظفين	أقل من ١٠٠
عدد خريجي القسم	-		
أهم الملاحظات	التدريب العملي – الرضا بالعمل والراتب المحدد له – العمل بأمانة		

اسم المنشأة	مستشفى الملك فيصل التخصصي	مجال العمل	خدمات صحية
منصب كاتب الاستبيان	استقبال التوظيف	عدد الموظفين	-
عدد خريجي القسم	-		
أهم الملاحظات	بدون		

اسم المنشأة	مستشفى الملك فيصل التخصصي	مجال العمل	خدمات صحية
منصب كاتب الاستبيان	مسئول التوظيف	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	–		
أهم الملاحظات	بدون		

اسم المنشأة	مجموعة بن لادن السعودية	مجال العمل	إنشاءات معمارية
منصب كاتب الاستبيان	الشئون الادارية	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٤		
أهم الملاحظات	دورات تدريبية على قواعد البيانات		

اسم المنشأة	مشاريع المطارات الدولية	مجال العمل	انشاء وإدارة وتشغيل وصيانة المطارات الدولية
منصب كاتب الاستبيان	إداري قاعدة البيانات	عدد الموظفين	٢٤٠٠
عدد خريجي القسم	١٠		
أهم الملاحظات	دراسة مقارنة بين مناهج الجامعة ومناهج الجامعات الأوروبية		

اسم المنشأة	الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية IBM	مجال العمل	تسويق وتشغيل وصيانة الحاسب الآلي
منصب كاتب الاستبيان	مدير شئون الموظفين (جدة)	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٤		
أهم الملاحظات	التدريب الصيفي والتدريب التعاوني		

منهجية «إدارة الجودة الاستراتيجية»

التحول العالمي الحديث في بناء الجودة التنافسية

د. هاني عبد الرحمن العمري

أستاذ إدارة الأعمال

جامعة الملك عبد العزيز – المملكة العربية السعودية

مقدمة :

تعتبر الإدارة هي العامل المحدد لتحقيق نجاح الشركات على كافة أنواعها سواء كانت اقتصادية أو خدمية أو صناعية، فالإدارة أصبحت تهتم بالنظرة الشمولية والمشاركة على كافة المستويات التنظيمية بدلا من الاعتماد على خبرة المدير أو أشخاص محددين من لهم القرار ومعيار الحكم فيما يحدث من مواقف إدارية داخل المنظمة أو خارجها، كما ساهم ظهور علم إدارة الجودة الشاملة ونظرياته المتطورة في ظل المنافسة والتغير التكنولوجي والمؤسسي بتقديم تطبيقات إدارية متقدمة لها قواعد وأسس علمية وتطبيقية تسترشد بها المشروعات لحل مشكلاتها التنظيمية والعمليات بشكل فاعل وبنظام عالمي يساهم في تأكيد الفعالية الإدارية بين عناصر المشروع والقوى البيئية المحيطة بها .

ولقد أثارت تجارب النجاح التي حققتها الشركات العالمية من تطبيق نظم إدارة الجودة اهتمام المتخصصين ليس فقط على مستوى القطاع الصناعي بل أمتد ذلك ليشمل قطاعات أخري مثل الخدمات والتعليم والرعاية الصحية، كما أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة ينعكس على الأداء المؤسسي وخاصة تلك التي تحتاج إلى ربط فعال بين النظام الإداري أو الإنتاجي أو الخدمي وذلك لضمان كفاءة العمليات من خلال التكامل والاستخدام الأمثل للوقت والموارد مع تحديد واضح لخطوط السلطة والمسئولية والواجبات المحددة من الإدارات والأقسام والأفراد وذلك لتحقيق نظام اتصالي فعال وديناميكي لا يعتمد فقط على إنجاز العمل بل يتجاوزه نحو التحسين المستمر والارتقاء بجودة عمل تتوافق مع متطلبات العملاء وعلاقة متميزة مع الموردين في ظل نظام منافسة يتسم بالسرعة والتوجه نحو الاقتصاديات العالمية لتحرير التجارة وفتح الحدود لتفعيل سيطرة آليات السوق والتي سوف ينعكس نجاحها على ظهور نظم إدارية متميزة الأداء.

ولكن الأحداث والتطورات التجارية والعالمية التي أوجدتها رياح العولمة أحدثت تحولا جديدا في فلسفة الجودة الشاملة وهو التحول هو المشاركة مع لآليات السوق والتكامل الاستراتيجي مع وسائل التخطيط الاستراتيجي ونظام التسويق والمبيعات حتى تحقق مؤشرات الجودة نجاحها المعهود ليس كأداة للتحسين المستمر للعمليات بشكل عام بل بتفاعل مع وظائف التسويق ومزيجها بشكل يحقق الأهداف المؤسسية المطلوبة .

مشكلة الدراسة:

تعاني الإدارة في المؤسسات بشكل عام من مشكلتين رئيستين الأولى هي ضعف بنية ممارسات الجودة الشاملة الفاعلة لتطوير الأداء الداخلي والثانية هي الفشل في ربط مفاهيم التحسين المستمر بالنظام الإداري والاستراتيجي والتسويقي لقيادة البيئة الخارجية. وكلا المشكلتين سببهما فجوتان متلازمتان مع بعضهما أحداهما مدركة والثانية غير مدركة بعد. الفجوة الأولى وهي الفجوة المدركة ولقد تم إدراكها منذ فترة طويلة وأظهرتها مجموعة من الدراسات والتي أظهرت عدد من المؤشرات العامة : –

١. دراسة شاملة للجمعية الامريكة الإدارة عام (١٩٩٩) أشارت بأن حوالي (١٠٠) من مدراء الإدارة العليا في مختلف النشاطات والتي لهم مساهمة في برامج الجودة

الشاملة ٢٦% منهم فقط شعروا بأنهم حققوا نتيجة ومؤشر تحسين واضحة من برامج الجودة الشاملة.

٢. دراسة من للمؤسسة الأمريكية للجودة في عام (١٩٩٨) مسحية شاملة لعدد كبير من مدراء الإدارة العليا وجدوا أن نسبة ٣٦% منهم يؤمنون بأن جهودهم للجودة أعطت نتائج ومؤشرات انعكست على الأداء المؤسسي.

٣. كما أظهر (لهامر وشامبي) في عام (١٩٩٣) بأن ٧٠% من الشركات الأمريكية المطبقة منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية – الهندرة، وجدوا بأنها لم تحقق النتائج المستهدفة منها.

ومن خلال ما سبق يتبين بأن الفجوة واسعة جداً بالرغم من ارتفاع مستوى الطموح نحو التطوير المؤسسي لجودة العمليات الإدارية . والفجوة الثانية وهي الفجوة غير المدركة وتمثل الحدود القائمة بين الطموح وواقع الإدارة ويمكن إيجازها في الآتي:

١. هدر في الموارد .
٢. قصور في القيادة الإدارية وعدم الثقة بها .
٣. ضعف في منهجية قيادة التغيير والتحول المؤسسي .
٤. قصور في مراجعة الأداء التسويقي والبيعي وعلاقتة بالجودة الشاملة.
٥. نقص في إدارة المعلومات والتكنولوجيا وعلاقات العملاء .

لذلك تسعي الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم ومنهجية نظم إدارة الجودة الاستراتيجية وأثر تطبيقها على الأداء الإداري والفوائد التي يمكن أن تحققها من التطبيق .

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا البحث فى أن مفهوم الجودة أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار فى مجتمعاتنا المعاصرة وأصبح بشكل أو بأخر يمس كل جوانب الحياة. ولما كانت لغة العصر الحالى هى لغة استقراء المستقبل بغية أن نتلمس منه قبل قدومه ما يعين على مواجهته بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية فلقد كان من الضرورى وجود رؤية استراتيجية قيادية تمتلك مهارات إدارة الجودة، وتمتلك القدرات التى تمكنها من تجاوز التحديات الأساسية للأزمة وهى المفاجأة والتهديد والسرعة والغموض وخاصة في ظل متغيرات السوق والمنافسة .

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ربط عملية الجودة الإدارية بالوسائل الأكثر كفاية لنجاحها وهي إدارة التسويق المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وصولاً إلى صياغة استراتيجية إدارية مبنية على قاعدة علمية وعملية قادرة على ربطها مع برامج التسويق والمنافسة لتتكامل في إطارها وتتطور على نحوها وتتحرر من احتكار المعلومات للسير ببرامجها على أسس. وبذلك تضمن تحرير برامج الجودة الإدارية من المعوقات البيئية بكافة عناصرها وذلك من خلال الجسور التي تربطها مع واقع الإدارة في الدول المتقدمة.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على منهج البحث المكتبي التحليلي الاستنباطي، بالإضافة لربط الإطار النظري بنتائج الأبحاث العالمية من مختلفة النشاطات، حيث تتم مراجعة أدبيات نظم إدارة الجودة ومفهوم الاستراتيجية والعلاقة بين منهجية التطبيق وأسلوب المنافسة الفعالة وصولا لنتائج وتوصيات تساهم في رفع كفاءة مستوى العمل الإداري والاستراتيجي.

أولا: إعادة تعريف إدارة الجودة بمفهوم الجودة الاستراتيجية

لقد دخل مفهوم الجودة الاستراتيجية في مضمار اهتمام الباحثين وذلك في إطار تحديد متطلبات التطوير الشامل للمؤسسات، وبالرغم من طول فترة تطبيق إدارة الجودة إلا أنها أوجدت عوامل للإخفاق وعدم النجاح على المدى الزمني الطويل ومن أهمها (١) :

١- الأهداف وإجراءات العمل لم تكن واضحة وضمن الربط الاستراتيجي الشامل للمنظمة وخاصة في مجال القياس والتقويم. وهذا هو مؤشر لقصور كفاءة التخطيط الاستراتيجي مما ينتج عنه عدم الربط بين قياس العمليات التشغيلية وموقف نتائج الاستراتيجيات المطبق ينتج عن ذلك التخبط والفوضى وعدم تطبيق الاستراتيجية.

٢- الطرق التطويرية الحديثة للأهداف والإجراءات لم تحدث اتصالا فعالا رابطا للأنشطة المؤسسية الأخرى

الداخلية والخارجية.

٣- الاتصال والربط الضمني دائما يكون لحظيا أو حاضرا ولا يصل إلى مستويات العمليات التشغيلية لنشرها بالمؤسسة.

وخلال هذه الفترة لم يتم الاتفاق على تعريف محدد للجودة الشاملة' حيث أن معظم التعاريف تحمل نقصاً أو غموضاً وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر الأكاديمية والتطبيقية والفلسفية في تناول موضوعات الجودة ذاتها' وإننا نرى أن عدم الاتفاق على مفهوم محدد للجودة الإدارية بين المفكرين ليس هو المشكلة بل إن الاختلافات الجوهرية في فهم كلمة(الجودة)بينهم هي المشكلة فالبعض لم يرى أنها أكثر من أداة لتأكيد الفاعلية للكيانات الإدارية' بالرغم من أن وجهة النظر هذه تدل على قصور في الفهم والبعض يرى أنها كمفهوم وموضوع عبارة عن عملية تغير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً وفي كافة المجالات دون تحديد أو حصر لتتناسب مع التغير الكمي والنوعي للسلع وفق معايير مضنية ووجهة النظر هذه ترى أن الجودة الإدارية هي مسألة التوازن وعندما يتم التوازن تنتهي عملية الجودة الشاملة. أي أنها عملية مؤقتة، وهذا يتناقض مع خصائص ومفهوم الجودة الشاملة كونها عملية مستمرة.

وبشكل عام يمكن الاتفاق حول التعريف بأن إدارة الجودة تعني (٢) :

"فلسفة إدارية تستهدف دفع المؤسسة إلى الالتزام بالتحسين المستمر للأساليب الإدارية عن طريق تحسين (المدخلات، العمليات، المخرجات) وذلك بهدف خلق مناخ يشجع جميع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير نحو تقليل الهدر وتعظيم المردود"، من خلال العناصر التالية:

١- إدارة للجودة (التخطيط/التنظيم/القيادة).

٢ - تطبيق الجودة (معايير الجودة/ المواصفات).

٣- مراقبة الجودة (النتائج والوثائق).

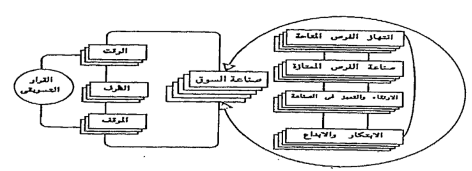
٤- تطوير الجودة (التحسين المستمر).

ثانيا: صياغة مفهوم جديد للجودة .. الجودة الاستراتيجية

ويفسر أحد أكبر مدراء الشركات الأمريكية (جاك ويلش) التحولات التاريخية للجودة قائلا (يوجد تحسينات بسيطة لهامش الربحية لكثير من المنظمات رغم محاولاتهم في الهندرة والجودة الشاملة والسبب للان التكتيك التغييرى لم يكن متناسقا مع الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسة) وهو ما يؤكد التحول الحديث لدي متخصصي التسويق حول العلاقة بالجودة الشاملة نحو ما يسمي بالجودة الاستراتيجية [٣] .

والمعني بأن جهود إدارة الجودة لم ترتبط بشكل واقعي وتجريبي مع الوظائف الإدارية الأخرى بالمؤسسات وخاصة تلك ذات العلاقة المباشرة مثل (التسويق) فالكثيرين يعتقدون بأن المفهومين منفصلين وأن المزيج التسويقي (المنتج / السعر / التوزيع / الترويج) ليس له علاقة بجهود الجودة الشاملة ومع التجربة أثبت فشل هذا المعتقد، بل أن (فيليب كوتلر، ٢٠٠٤ م) أشار بضرورة وجود التكامل بين برامج الجودة الشاملة والأنشطة التسويقية لما لها الأثر المباشر على تحقيق الميزة التنافسية في السوق المستهدف، فلم تعد الجودة الشاملة شعارا بل واقعا متكاملا مع باقي الأنشطة والعمليات بالمنشأة [٤].

لا شك بأن التحولات الجديدة والتقلب في الأسواق ودورة حياة المنتجات منذ مطلع الثمانيات أظهر تحديات جديدة ذات طابع شمولي أوجدت مراجعة لمفاهيم الإدارة والتسويق وبدأ مراجعة لجهود الجودة والتطوير للارتقاء بالأداء والتكتيكات التسويقية والبحث عن الفرص الجديدة وتجربتها.فالتسويق يعمل على استغلال الفرص المتاحة بالسوق وأشباعها قبل أن يمتد إليها أيدي المنافسين، ثم الإتجاه إلى صناعة الفرص الممتازة من خلال خلق رغبات جديدة للسوق المستهدف ثم ابتكار وسائل تسويقية ذات طابع أبداعي متجدد معتمد على الجودة الداخلية في (الوقت، الظروف، الموقف لتفعيل القرار الاستراتيجي) وهو ما يوضح الشكل التالي.



المصدر: ثابت، زهير، "التخطيط التسويقي الفعال في ظل الركود والمنافسة"، برنامج شركة الخبرات الدولية المتكاملة، (القاهرة: توتاليتي، ٢٠٠٢م)، ص ٧.

ثالثا : تعريف إدارة الجودة الإستراتيجية

هي "العملية متطورة ومستمرة تديرها الإدارة العليا والتي تنظم الأهداف الطويلة للجودة وتحدد الطريقة التي تستوفي بها هذه الأهداف" (٥).

ويمكن الاستنتاج من التعريف السابق بأن منهجية الجودة الاستراتيجية تستخدم في الشركات:

١. الباحثة عن التميز والراغبة في السرعة واختراق حواجز المنافسة في السوق.
٢. تفعيل دور وسائل ومنهجيات العمل الداخلي مع التكامل بالتخطيط الاستراتيجي.
٣. النظرة المستقبلية نحو أهداف أكثر تحقيقا ووضع أفضل في سوق المنافسة.
٤. الاهتمام ببيئة العمل الداخلية والبنية التحتية ومناخ العمل والمرونة في التشغيل ورفع مستوى الوعي من خلال تنمية المهارات الإدارية والفنية والسلوكية.
٥. تخطي مرحلة الإخفاق وخاصة عند مرحلة النشر والوعي من خلال إدارة المعرفة والاتصالات المتشابكة وحسن استخدام التقنية لمعرفة متطلبات العميل وتحديد معايير وعناصر الخدمة الفعالة على مستوى العالم.
٦. إعادة تعريف الجودة من خلال التدقيق في ربطها مع متطلبات العملاء فلابد أن تكون جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.

ويستوجب عليها أولا تحليل الموقف الاستراتيجي قبل تخطيط الجودة وأسلوب العمل نحو التحسين المستمر فالتعرف على مكلات البيئة الخارجية من فرص ومخاطر لا يقل أهمية عن نقاط القوة الضعف في البيئة الداخلية ولا بد أن يشترك كل من مسئولي التخطيط الاستراتيجي وبرامج التطوير والجودة والتسويق والمبيعات وضع عناصر القرارات الاستراتيجية.

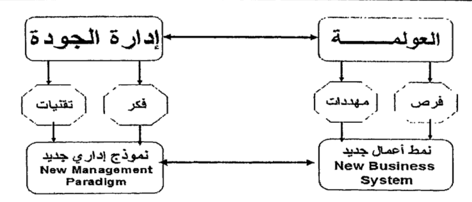
رابعا: أهم المتغيرات في تحريك التوجه نحو إدارة الجودة الاستراتيجية

١. العولمة
٢. تقنيات الحاسبات الآلية
٣. تقنيات المعلومات والاتصالات
٤. حركة إدارة الجودة الشاملة
٥. بزوغ مفهوم رأس المال البشري

خامسا: الجودة الاستراتيجية وبيئة الأعمال

تركز المنظمات دائما على تخطيط الجودة الداخلية وفي الوقت نفسه يبحث المديرون للتعرف على أسباب قصور وضعف مجهودات الجودة بالمنشأة.كما إن النظرة الخارجية تؤثر على قرارات العمل من خلال وجهة نظر العميل والموردين والمنافسين وهي ما يطلق عليها (حلقة القيمة the value chain) فلكل منتج قيمة مرتبطة بشكل تسلسلي بالعمليات الداخلية والخارجية حتى يصبح منتج تام الصنع[٦].

ومن الضروري تحديد العمليات المتصلة والمترابطة والداعمة للنشاط لكل عملية ومرحلة وتحديد مقدار القيمة المضافة لكل عملية حتي تتكون السلسلة الفعالة والناجحة للعمل الشامل.ويقدم الباحث شكل وصفي للعلاقة بين مفهوم العولمة وبيئة الأعمال وإدارة الجودة.



شكل وصف تلخيصي للعلاقة بين العولمة وإدارة الجودة (إعداد الباحث)

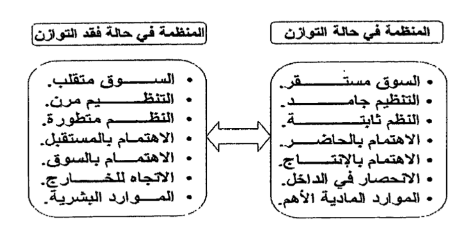
سادسا: مفهوم الاستراتيجية

"الإستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة الغرض الرئيسي الذي قامت من أجله [الغاية Mission]، والأهداف الرئيسية Objectives وفي ضوء الرؤية Vision للمناخ المحيط والتطورات المستقبلية المحتملة. وتوضح الإستراتيجية أساليب تفعيل الإمكانيات والقدرات المتاحة وتحييد أو منع أثر القيود والمحددات من أجل استثمار الفرص في المناخ المحيط" (٨) .

و يتطلب التعامل مع المتغيرات التجديد والتطوير الشامل للمنظمات توازن بين البيئة الداخلية والخارجية كما إن السبيل لسيطرة الإدارة على المواقف المتغيرة واستعادة التوازن في مواجهة المتغيرات يكمن في العناصر التالية :

١. إعادة صياغة الأهداف.
٢. قدرتها على تحويل الأنشطة
٣. إعادة تنسيق الموارد والتقنيات
٤. استحداث موارد وأنشطة وتقنيات أكثر فعالية.

ويوضح الشكل التالي المؤشرات الاستراتيجية للمنظمات في حالة التوازن أو فقد التوازن .



المصدر: Stahl, M.J., "**Management: Total Quality In A global Environment,** " (UK: Blackwell, 1995) P150.

وحتى يتحقق التوازن المؤسسي لابد أن تتحقق المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وهي (٩) :

١- تعريف وتحديد الرؤية المستقبلية المأمول تحقيقها، ولابد أن تكون الرؤية قائمة على أوضاع وقدرات المنظمة الحالية ولكنها تحتمل كل الخيارات الاستراتيجية المتعددة حتي تقلل من حواجز وعوائق التقدم التنافسي.

٢-كما لابد وأن توضح الرؤية الاستراتيجية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.

٣- قيادة التغيير الإداري للان الاستراتيجية تعمل على تحديد



ما نحتاج أن يتغير ويطور وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (عناصر التغيير).

٤- مطلوب خطة ونظام لمراقبة وملاحظة وقياس التغيير، والسبب للان المنظمة قد تختار أسلوب معين لا يثبت فعاليتة من خلال مؤشرات قياس الأداء العامة.

٥- نشر وتوزيع الأسلوب الاستراتيجي المختار مع التركيز على الاتصال الاستراتيجي مع كافة العاملين وكيفية تقييم الأداء من خلال الخطة الاستراتيجية.

إن ما سبق الإشارة إلية من مراحل للتخطيط الاستراتيجي تتطلب تطبيق منهجيات جودة متطورة مثل:

- Business process re-engineering
- Balanced scorecard
- Process value analysis
- Cost of quality
- Quality function deployment
- Activity based management

ويلاحظ بأن المراحل السابقة لبناء التخطيط الاستراتيجي ساهمت في بلورة مفهوم الجودة الاستراتيجية بتكامل وترابط كافة المبادئ والمنهجيات الخاصة لتحقيق إدارة الجودة من خلال التفاعل. هذا يعني تكامل مفهوم الجودة مع الرؤية وأهداف المنظمة.

مثال : حالة شركة فيدرال اكسبريس

- عملت شركة فيدرال اكسبريس لطرود البريد السريع في الولايات المتحدة الأمريكية على الربط بين جهود الجودة وعمليات التغيير الإداري من خلال تطبيق فلسفة الشركة المعلنة وهي: "people-service-profit". وهي تتضمن الفلسفة الاستراتيجية على إيجاد تكامل بين الجودة وأسلوب العمل والذي يسعي كمنظومة متكاملة تصنع من رضي العملاء وتقديم الخدمة قوة للشركة.وقد عملت الشركة على بناء الوعي المؤسسي لربط منهج الجودة بالتوجه الاستراتيجي لكافة العاملين بها بتكلفة تزيد عن ثمانية مليون دولار لعام واحد، ونتج عن ذلك التواصل الفعال لتحقيق أهداف الجودة الاستراتيجية وهو السبب لحصول الشركة على أول جائزة (لمالكلوم بولدريج) لجودة الخدمات في عام ١٩٩٠م (١٠).

سابعا: الربط الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن

إن التوجه القياسي المؤسسي للمقاييس غير المالية يعتبر مدخلا جديدا لبناء الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة، وقد قدم هذا التصور من خلال ما يسمي ببطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard كل من (R.Kaplan & D.Norton) في مقال صدرت بمجلة جامعة هارفرد للأعمال العدد الأول عام ١٩٩٢، وتهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية والربح في جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء المؤسسي والتخطيطية المستقبلية في جانب آخر، بمعني الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الاستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدي تأثيرها علي تنمية المستقبل، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاث وهي (الماضي، الحاضر، المستقبل) بمعني أن ما نعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر مالي واضح إلاّ بعد فترة زمنية مستقبلية (١١) . وبالتالي فالتحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمنظمة، بمعني آخر رصد العمليات اليومية للمنظمة ولكن على شكل مقاييس ومعايير إرشادية لتحقيق أفضل نتائج الأداء الشامل للعمليات الداخلية والخارجية للمشروع، وبعد تبلور الفكرة تابع ذلك عدد من المقالات والتفسيرات التفصيلية وتم نشرها في كتابيهما الشهير (فلسفة بطاقة القياس المتوازن في تحويل الاستراتيجية إلى عمل) الذي صدر عام ١٩٩٦[١٢].

إن التوازن والتكامل بين محاور البطاقة يحتاج أن تخضع تلك المحاور لعدد من التساؤلات في كل محور وهي [١٣] :

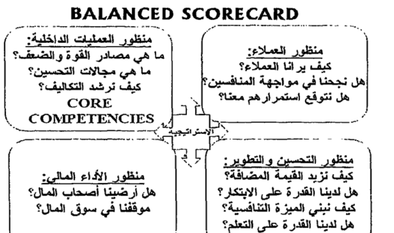
١-لكي ننجح ماليا ماهي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع ملاك الأسهم ؟

٢-إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الاستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا ؟

٣-لكي نرضي أصحاب المصالح بالمنظمة والعملاء، ماهي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها.

٤-حتى ننجح في العمل والبناء الأدائي الفعال ماهي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو.





المصدر: السلمي، على، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، (القاهرة: دار غريب، ٢٠٠٢)، ص ١١٣.

ويتضح بأن نظام بطاقة الأداء الإداري والذي تستهدفه الجودة الاستراتيجية من خلال ما يلي:-

١. بناء نظام شامل لتحديد وضعية المنظمة وهو خليط مشترك من العمليات والأنشطة في إطار بيئة الأعمال لتحقيق الأهداف.
٢. القلب النابض للأي نشاط أي منظمة هي الأنشطة والتي تعبر عن العمليات والمهام الإدارية والتنفيذية أو وظائف الوحدات، فلكل نشاط سبب لوجوده.

مثال على قياس جودة الأنشطة : مناولة المواد، الفحص، إعادة العمل، سجلات شكاوى العملاء، التغيرات الهندسية، جدولة الإنتاج.

ونلخص تقسيم أنواع قياس الأنشطة إلى [١٤]:

١- محرك الأداء/العمل: معيار لقياس مستوى الأنشطة.
٢- محرك النظام: تحديد الأسباب لوجود تلك الأنشطة.

- يعتمد على قياس الأنشطة القائمة ومتابعتها وتوجيهها.
- لها ارتباط بعلاقة (السبب والنتيجة).

مثال: عدد مرات المناولة للمواد الأولية – قياسها يعبر عن مستوى النشاط خلال مدة زمنية معينة لعدد معين من الكميات.

- هل يمكن جمع عدد مرات المناولة لعدد من أوامر العمل المختلفة من كميات منتجة بمعني مزج الأعمال لتقليل الحركة وخفض التكلفة.
- المرونة في النظام لقيادة الأنشطة.

سابعا: مفهوم العمليات الإدارية

هي عبارة عن" أكثر من عنصر النشاط مرتبط معا ومن الممكن أن يتحرك النشاط خلال عدد من الإدارات والأقسام، بمعني أن مخرجات إدارة معينة هي مدخلات إدارة أخري" [١٥].

مثال: (طلب عميل) لابد أن تقدم كافة العمليات قيمة مضافة متتالية لتحقيق الفائدة والعائد من العمل للعميل والمنظمة. وإدارة العمليات تتم حتي داخل اصغر وحدة وهو العمل نفسه وبشكل تسلسلي للأنشطة والمهام.

ومن خلال ما سبق يطرح سؤال وهو: لماذا نحتاج إلى مدخل متكامل للعمليات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية؟ ولماذا نحتاج نموذج أعمال معين ليساعد جهود إدارة الجودة الاستراتيجية؟

وللإجابة يجب توضيح بأن هناك سببان لذلك:

١. طبيعة ومنهجية نشر الجودة الاستراتيجية تتطلب إدارة ومنهجية للعمليات بشكل مختلف ومتطور، بمعني أنها تتصف بالفردية ولكنها كذلك لابد جمعها في إطار استراتيجي واحد.
٢. تقييم جهود الجودة الاستراتيجية على كافة المستويات بالمنظمة.

مثال: تخفيض زمن العمل هو الهدف من جهود إدارة الجودة.. فلابد أن يتم أولا تحديد أي من نشاط العملية الإدارية يحتاج إعادة عمل فقد يضح إن سبب المشكلة عدم الربط بين جهود التصميم والتصنيع والأفراد، بمعني أن الجهود مشتركة وليست فردية.

ثامنا: التسويق وإدارة الجودة الاستراتيجية

هناك فرق بين إعطاء أهمية وثقل لدور العميل في تحقيق الاستراتيجية ذات الأثر على تكامل العمليات الإدارية وبين طلبات واهتمامات العميل والمنظمة.



فالجودة الاستراتيجية تحتاج إلى عنصران هما:

١. العميل (الحاجات، الرغبات، الطلب).
٢. السوق.

إن نجاح عمل النشاط التسويقي يعتمد على دراسة السوق والتعرف على توقعات العميل، ولا بد أن تتحد مع جهود الجودة الاستراتيجية باعتبارها مؤشرا لرضاء العميل عن العمليات التسويقية والمساندة بالمنشأة [١٦].

وأصبح يطلق عليها إدارة الجودة التسويقية **Total Quality Marketing** وتهتم بالآتي [١٧]:

- إشباع العميل وربحية الشركة ترتبط بجودة المنتج أو الخدمة.
- تعريفات الجودة "مطابقة الاحتياجات"، "الخلو من العيوب" هي تركيز على العميل.وتتفاوت خصائص الجودة باختلاف الاحتياجات.
- لجهود التسويق مسؤوليتين هما (التركيز على الجودة، إدارة التسويق).
- جودة مكونات المزيج التسويقي وربطها بالسوق المستهدف.
- التأكد من توقعات العملاء ومسئولية تحقيقها بشكل صحيح وفي الوقت المناسب ومستوى الجودة المحددة وتجميع أفكار التطوير والتحسين.

تاسعا: المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية

١- استمرارية التطوير والتحسين وخاصة على مستوى الإدارة العليا والوسطي وتنفيذه إلى اقل الوحدات الإدارية بالمنظمة ولابد من اتساق جهود التحسين والتقييم المستمر لعملياتها في إطار البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

٢- استمرارية التدريب والتعليم والنمو الثقافي للعاملين على كافة المستويات مما يشجع على الانسجام والتكامل الإداري والاستراتيجي.

٣- توافر المعلومات والقياس لدعم جهود الجودة الاستراتيجية ورفع مستوى الوعي والتحسين لدي العاملين على كافة المستويات الإدارية.

٤- التعاون والمشاركة والتمكين لدعم جهود التطبيق واستمرارية التطوير برغم اختلاف وجهات النظر بين أطراف المنظمة. وهذا الوعي سوف يطور خلال الزمن ويكسر حاجز البيروقراطية والفوضى.

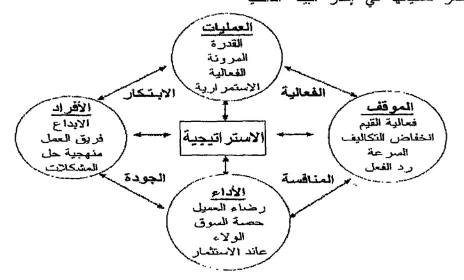
٥- القياس وتقييم نتائج النظام الإداري

عاشرا: عناصر عملية التطبيق للجودة الاستراتيجية

هناك خمس مراحل للتطبيق وهي (١٨) : -

١- وضع رؤية ورسالة جيدة
٢- وضع أهداف الجودة كجزء من الخطة الاستراتيجية
٣- نشر أهداف الجودة لكل المستويات التنظيمية والفرعية
٤- تعريف وتحديد مكان تلك الموارد
٥- تقارير نتائج العمل ضرورة للتحليل والتقييم.

ويوضح الشكل التالي نموذج تطبيق الجودة الاستراتيجية من خلال التوازن الديناميكي لتطبق مفاهيم الجودة والمعتمد على أربعة محاور أساسية تحتاج إلى تكامل تطبيقي استراتيجي للمنافسة الفعالة.



المصدر: Zairi, Mohamed,"**Practical Benchmarking**", (UK: Chapmanahd Hall, 1994) P152.



معوقات تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية:

١- الفوضى وعدم التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات

٢- المركزية التي لا تدعم جهود ومزايا التمكين والتفويض

٣-لا يوجد ملكية للعمليات بل هو تكامل وتعاون بين كافة الأنشطة.

٤- التركيز على الأهداف قصيرة المدى بدلا من العميل والبيئة.

٥- قصور وضعف نظم المعلومات الموجود بالمنظمة حتي إلى أصغر وحدة إدارية

٦- عدم اشتراك الإدارة العليا في جهود المشروعات التطويرية.

٧- ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال.

الخاتمة والتوصيات :

نستخلص من عرضنا وتحليلنا لمشكلات إدارة الجودة الشاملة في المنشآت المعاصرة بأن المشكلات كثيرة ومتداخلة وذات تأثيرات عديدة، وحلها يحتاج إلى جهود كبيرة وخطوات فعالة ومشاركة من جميع الجهات والأطراف المسئولة عن اتخاذ القرارات وتنفيذها ومن واضعي الأهداف الاستراتيجية ومحققيها. والمشاركة تبدأ بالتنسيق بين الأهداف العامة والأهداف الخاصة بشكل عام، وبين أهداف القوى العاملة الشخصية وأهداف النظام (المنظمة) بشكل خاص، وبحيث يكون تحقيق أي هدف هو وسيلة أو خطوة هامة لتحقيق الهدف الأخر. فتحقيق أهداف المنظمة يخدم تحقيق أهداف القوى العاملة فيها وكذلك العكس. وتحقيق أهداف كل منها يخدم عملية الجودة وأهدافها.ولتحقيق ذلك نحن بحاجة إلى جودة استراتيجية تبنى على طريقة جديدة في التفكير والإدارة، ابتداء من نظام المشاركة في صناعة القرار وتنفيذه وبناء هيكل جديد للمؤسسات أكثر فاعلية وتطوير العلاقات بين أطراف النظام من جهة وبين النظام وأطراف القوة من جهة أخرى، ونظام معلومات مثالي يخدم كل الأطراف وجيل جديد من المدراء المتميزين. فالجودة الاستراتيجية تقوم على سياسة وضع أطراف النظام لأهدافهم وتحديدهم لأدوارهم باختيارهم وبما يخدم الأهداف العامة والخاصة. وهذه السياسة تخلق في مراكز المسؤولية الالتزام الداخلي نحو الأهداف فالالتزام ضروري حيث ثبت أن التفتيش والمتابعة بالشكل التقليدي للجودة ووسائل غير فعالة. فوضع أطراف العمل لأدوارهم بموافقة رؤسائهم يلزم القوى العاملة مرؤوسين ورؤساء بالتفكير بالمشكلات والمعوقات المتوقعة ويسعون لعدم وقوعها وتحضير الحلول لها قبل أن تقع.

إن تغير المناخ المؤسسي مسألة حيوية تتطلب طريقة جديدة في التفكير يكون أساسها إشراك أصحاب المصالح الحقيقية في إدارة حياتهم بالتزام داخلي على فترة زمنية طويلة نسبياً. ومن واقع المشكلات والمعوقات نرى أن عملية الجودة تحتاج إلى استراتيجية شاملة في تقوم على نظم إدارية فعالة وإدارة معلومات متطورة مقوماتها على الأركان التالية:

١. إدارة الجودة الاستراتيجية هي إعادة تعريف لمفهوم الجودة الشاملة في ظل المنافسة والسرعة التغيرات العالمية ورغم حداثة المصطلح أصبح ضرورة استراتيجية لاى منظمة.

٢. إدارة الجودة الاستراتيجية ليست هي بديل عن التخطيط الاستراتيجي بل هي مكمل ورابط لبرنامج التحديث والتطوير لنظام العمل ونشرة على كافة المستويات الإدارية.

٣. نجاح إدارة الجودة الاستراتيجية يتطلب مدراء مختلفين فكريا وتطبيقيا يميلون إلى نحو الإبداع والتحديث المستمر.

٤. إزالة العوائق والإمراض المؤسسية يبدأ من خلال مفهوم التكامل الإداري بين الأنشطة القائدة والنظام حتي يتحقق النجاح الشامل والريادة.

الهوامش :

1- Harry, Costin,"**strategies for Quality Improvement**", (USA: Dryden press, 1998), p 46-48.

2- العمري، هاني، العديلي، ناصر، " **الدليل العملي لتطبيق نظم إدارة الجودة العالمية** "، (الرياض: أفاق الإبداع للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م)، ص ١٥.

3- Slater, Robert,"**Jalk Welch and The GE Way** "(NY: Mc Graw-Hill, 1999), p359.

4- Kotler, Philip, Armstrong, Cary,"**Prensepal of Marketing**" (NJ: Pearson, 2004), p284.

5- Stahl, Michael, Grigsby, David," **Strategic management: Total Quality & Global Competition**", (USA: Blackwell, 1997), p12.

٧- عمر، عقيلي، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة وجه نظر، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠م)، ص ٤٩.

8- Goodstein, Leonar David," **Applied Strategic Planning** ", (USA: Mc Graw-Hill, 1993) P3.

9- Scherkenbach, William, "**Strategic Planning from Quality Perespective**", The Quality Yearbook, (USA: Mc Graw-Hill, 2000), P182-183.

١٠ جورج، ستيفن، ترجمة حسين حسنين، "**إدارة الجودة الشاملة – الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم**"، الطبعة الأولى، (الأردن: دار البشير، ١٩٩٨)، ص ٣٧-٣٩.

١١-جوران، نيلز، وآخرون، "**الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن**"، ترجمة علا إصلاح ، الطبعة الأولى، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٣)، ص١٥.

12- R, Kaplan, D, Norton,"**The Balanced Scorecard: Translating Strategy In to Action** ", (BOSTON: HBSP, 1996), P15.

١٣- المصدر رقم (١١) ص ٣٩ .

١٤- لاسكل، دايفد، ، قمة الأداء، ترجمة أحمد عثمان، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، ١٩٩٨)، ص ٢١٧-٢١٩.

١٥-اللوزي، موسى، "التنظيم وإجراءات العمل " ، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢)، ص ٨٩.

١٦- بويت، جوزف وآخرون ، "**ما يقوله الأساتذة عن التسويق**"، الإصدار الأول، (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٣)، ص ٨-٩.

17- Oakland, John, "**Total Quality Management**" 2nd Ed., (UK: British Library, 2000), P14-15.

18- Sandholm, Lennart,"**Trendy Versus Effective Quality Strategics**", The TQM Magazine, (UK: VOL11, Issue 6, 1999) P185.

المراجع:

أولا: المراجع العربية

١. ثابت، زهير، "**التخطيط التسويقي الفعال في ظل الركود والمنافسة**"، برنامج شركة الخبرات الدولية المتكاملة ، (القاهرة: توتالتي ، ٢٠٠٢).

٢. العمري، هاني، العديلي، ناصر، "**الدليل العملي لتطبيق نظم ادارة الجودة العالمية**"، (الرياض: آفاق الإبداع للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠).

٣. عمر، عقيلي، "**المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجه نظر**"، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠).

٤. جورج، ستيفن، ترجمة حسين حسنين، "**إدارة الجودة الشاملة – الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم**"، الطبعة الأولى، (الأردن: دار البشير، ١٩٩٨).

٥. جوران ، نيلز، وآخرون، "**الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن** "، ترجمة علا إصلاح ، الطبعة الأولى، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٣).

٦. لاسكل، دايفد، "**قمة الأداء**"، ترجمة احمد عثمان، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، ١٩٩٨).

٧. اللوزي، موسي، "**التنظيم وإجراءات العمل**"، الطبعة الأولى ، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢).

٨. بويت، جوزف واخرون، "**ما يقوله الأساتذة عن التسويق**"، الإصدار الأول، (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٣).

ثانيا : المراجع الأجنبية

1- Stahl, M.J., "**Management: Total Quality In A global Environment**, " (UK: Blackwell, 1995)

2- Zairi, Mohamed," **Practical benchmarking**", (UK: Chapmanahd Hall, 1994).

3- Harry, Costin,"**strategies for Quality Improvement**" , (USA: Dryden press, 1998).

4- Slater, Robert, "**Jalk Welch and The GE Way**"(NY: Mc Graw-Hill, 1999).

5- Kotler, Philip, Armstrong, Cary,"**Prensepal of Marketing**" (NJ: Pearson, 2004).

6- Stahl, Michael, Grigsby, David," **Strategic management: Total Quality & Global Competition**", (USA: Blackwell, 1997).

7- Goodstein, Leonar David," **Applied Strategic planning** ", (USA: Mc Graw-Hill, 1993).

8- Scherkenbach, William, "**Strategic Planning from Quality Perespective**", The Quality Yearbook, (USA: Mc Graw-Hill, 2000).

9- R, Kaplan, D, Norton,"**The Balanced Scorecard: Translating Strategy In to Action** ", (BOSTON: HBSP, 1996).

10- Oakland, John,"**Total Quality Management**" 2nd Ed., (UK: British Library, 2000).

11- Sandholm, Lennart,"**Trendy Versus Effective Quality Strategics**", The TQM Magazine, (UK: VOL11, Issue 6, 1999).



معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية

د. إجلال إبراهيم مبروك
المدرس بقسم إدارة الأعمال
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أولاً : مقدمة :

تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة فهناك ما عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب إدارى لتحسين الفعاليه والمرونه والمنافسه فى نشاط الأعمال ككل وهى تطبق على كل من الخدمات والصناعه وتضم جميع الإدارات والأنشطه والأفراد فى جميع مستويات التنظيم (١) .

كما أن هناك من عرفها على كونها فلسفه أو مجموعة مبادئ إرشاديه تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمة وذلك من خلال تطبيق الأساليب الكميه مع استخدام الموارد البشرية بهدف تحسين كل من : الخامات والخدمات المورده للمنظمة، والدرجة التي يتم فيها مقابلة احتياجات العملاء حاضرا أو مستقبلاً (٢).

ويوجد ماعرفها بأنها تمثل أسلوب للتحسين المستمر فى الاداء فى كافة المستويات التنفيذيه والوظيفيه إعتماداً على الموارد الماليه والبشرية المتاحه (٣).

وهناك من عرفها بأنها شكل تعاونى لإنجاز الأعمال إعتماداً على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجيه بصفه مستمره وذلك بواسطة فرق العمل (٤).

كما يمكن تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنه النظام الفعال لتكامل جهود جميع أقسام المنظمة لتحسين وتطوير الجودة والحفاظ عليها، بما يمكن من أداء التسويق وجميع الأعمال الإنتاجيه والخدميه والهندسيه بأسلوب إقتصادى يكون مؤداه رضاء العميل (٥) .

هذا ويرى الدكتور ديمنج أن الإدارة العليا هى وحدها التي تستطيع أن تبدأ عملية إدارة الجودة الشاملة حيث تقوم بدفع المديرين والعمال نحو التحرك نحو العمل الذى يؤدى إلى تحقيق فهم جميع العاملين بالمنظمة لثقافة إدارة الجودة الشاملة (٦).

حيث تختص إدارة الجودة الشاملة أساساً بتغيير المفاهيم والمهارات ليصبح نظام المنظمة أو الهيئة أو المصنع نظاما لمنع الأخطاء، وأداء العمل صحيحاً أول مرة وكل مرة (٧).

ثانياً : أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية ادارة مدخل الجودة الشاملة كأسلوب إدارى يمكن المنظمات من مواجهة التحديات الحاليه والمستقبله التي تواجهها الشركات فى كل من بيئة الأعمال المحليه والخارجيه حيث توفر إدارة الجودة الشاملة فلسفه إدارية وهيكل عام مصمم لتحسين ربحية الشركات من خلال عمليات تحسين مستمره لجميع أوجه مجالات الوظائف المختلفة بالشركات (٨).

ثالثاً : دراسات سابقة :

قامت الباحثه سميه عمران عبد الكريم (٩) عام ٢٠٠٢ بدراسة أستهدفت قياس مدى توفر متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فى الخدمه المصرفيه ومتطلبات تطوير وتحسين هذا النظام فى حالة وجوده.

وتوصلت الباحثه إلى وجود قصور فى مفاهيم إدارة الجودة الكليه بالبنوك موضع الدراسة، كما أنه يوجد قصور





فى نظام إدارة الجودة الذى تتبعه هذة البنوك.

هذا فضلاً عن عدم إهتمام الإدارة بكل ماالستخدام الأساليب والأدوات التي تشجع عمليات وبرامج التحسين المستمره لجميع نواحى العمل بالبنك وعدم الاهتمام بأنشطة خدمة العميل.

كما قامت الباحثه شرين حسن نصار (١٠) عام ٢٠٠١ بدراسة أستهدفت إقتراح برنامج يهدف إلى الحد من المخلفات الصناعيه بوجه عام ومخلفات صناعة الأسمنت بوجه خاص ويعتمد هذا البرنامج على مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الباحثه إلى أهمية البرنامج المقترح للحد من المخلفات الصناعيه والمعتمد على مدخل إدارة الجودة الشاملة فى المساهمه فى الحد من المخلفات الصناعيه.

هذا وقد قام الباحث أسامه محمد على (١١) عام ٢٠٠١ ببحث أستهدف دراسة حاله إدارة الجودة الشاملة واستخدام المياه فى مدينة أوريم بولاية يوتاه بأمريكا.

وتوصل البحث إلى أن إدارة الجودة الشاملة قد ساهمت فى حسن إدارة المياه فى مدينة أوريم وذلك عن طريق تشجيعها لمشاركة المواطنين فى عملية التخطيط، كما شجعت موظفى المدينه على التعاون عن طريق تحليل وتحسين خدمات المدينه مع تركيزهم على المواطن بإعتباره عميلاً.

هذا وقد قام الباحث أحمد عبد الهادى أحمد محرز (١٢) عام ٢٠٠١ بدراسة أستهدفت تحديد مدى توفر المتطلبات الخاصة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة فى قطاع إنتاج الطاقه الكهربائية مع تحديد العلاقه التي تربط ما بين إدارة الجودة الشاملة والإنتاجيه فى قطاع الكهرباء بمصر.

وقد توصلت الدراسة إلى عدم توافر المتطلبات الخاصة بمدخل إدارة الجودة الشاملة إلا بدرجة متوسطه بداخل محطات التوليد موضع الدراسة كما يؤدى استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الإنتاجيه لمحطات التوليد بالشركة القابضه لكهرباء مصر.

كما قام الباحث صابر محمد إسماعيل (١٣) عام ١٩٩٩ بدراسة أستهدفت الوقوف على إتجاهات القيادات الإدارية العليا فى القطاع الحكومى نحو مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل لعمليات التطوير التنظيمى فى وحدات القطاع ومكوناته التنظيمية مع تحديد أثر الخصائص الديموغرافيه للقيادات الإدارية العليا فى القطاع الحكومى على إتجاهاتهم نحو مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فى وحدات القطاع كمدخل للتطوير التنظيمى بهذه الوحدات.

وقد توصل الباحث إلى وجود إتجاهات إيجابية لدى قيادات الإدارة العليا فى القطاع الحكومى نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمى.

وعدم وجود تأثير معنوى للخصائص الديموغرافيه المختلفة لفئه الإدارة العليا بالقطاع الحكومى على إتجاهاتهم نحو إمكانية تطبيق مفاهيم التطوير التنظيمى وإدارة الجودة الشاملة فى وحداتهم.

هذا وقد قامت الباحثه ناديه حمدى صالح (١٤) عام ١٩٩٨ بدراسة أستهدفت تقويم أثر تطبيق من نظام إدارة الجودة الشاملة، والمقاييس الدوليه ISO على تحقيق فاعليه الأداء بشركات السيارات موضع الدراسة مع التعرف على جدوى التوافق مع متطلبات المواصفات الدوليه لتوكيد الجودة ISO 9000 بالنسبة للشركات الحاصله على الشهاده الخاصة بها وأثر ذلك على تحقيق مميزات تنافسيه لها، والتوصل إلى نموذج علمى وعملى لوضع وتطبيق أسس نظام الجودة الشاملة فى هذه الصناعه بحيث يتوافق مع طبيعة الظروف المحيطه بها محلياً وعالمياً.

وقد توصلت الدراسة إلى سيادة مفاهيم نظام إدارة الجودة الشاملة فى نظام القيم بالشركة، ولكن القرارات والسياسات السياديه لم تمكن الشركة المبحوثه من تحقيق ميزه تنافسيه كما يوجد بعض التحسن فى بعض معدلات الانتاج نتيجة تطبيق المواصفه القياسيه ISO ٩٠٠٢ ولكن ينتج عن تطبيقها بعض المشكلات بسبب عدم توافقها مع مضمون نظام إدارة الجودة الشاملة.

كما قام أحمد محمد عبد الله (١٥) عام ١٩٩٥ بدراسة استهدفت التعرف على كل من : العناصر الرئيسيه التي تميز أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الناحيه العمليه، والأحوال التطبيقيه للعناصر المكونه لإدارة الجودة الشاملة، وعرض العلاقه بين تطبيق أسلوب الجودة الشاملة فى مستشفيات المؤسسه العلاجيه ومستويات الجودة فى الأداء، وتحديد المجالات الممكنه لتحسين تطبيقات أسلوب الجودة الشاملة لمستشفيات المؤسسه العلاجيه بالقاهرة.

وقد توصلت الدراسة الى أختلاف مستويات تطبيق جوده أداء الخدمات الصحيه بين مستشفيات المؤسسه العلاجيه بالقاهرة، ووجود فروق جوهريه بين رأى فئة الإدارة العليا وباقى فئات العاملين بالمؤسسه العلاجيه ومستشفيات لها فيما يختص بأولويات العناصر المؤثره فى مستوى الخدمات الصحيه بالمؤسسه العلاجيه. هذا وتتأثر آراء المرضى عن مستشفيات المؤسسه العلاجيه بكل من المستوى الفنى للخدمه الطبيه المقدمه بالمستشفى، وبمستوى الإقامه، وبمدى مناسبة تكاليف العلاج، وكفاية درجات الخدمه المتاحه فى المستشفى، وبساطة اجراءات التعامل، وسلوكيات تعامل العاملين بالمستشفى معهم. كما توجد علاقه إرتباط قويه بين إتجاهات تفضيل المرضى لبعض المستشفيات وإرتباط ذلك بدرجة تطبيق المستشفى لمنهج جوده الخدمات.

وقد قامت الباحثة منى يوسف شفيق (١٦) عام ١٩٩٥ ببحث أستهدف تقييم مدى فعالية القيادات الإدارية فى شركات التأمين نحو تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة، وتحديد كل من : مدى إختلاف شركات التأمين فى تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة، ومدى إختلاف أهمية العناصر المكونة لكل مبدأ من مبادىء إدارة الجودة الشاملة بإختلاف شركات التأمين موضع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدم إختلاف الأهمية النسبية لإتجاهات القيادات الإدارية نحو المتغيرات الخاصة بكل مبدأ من مبادىء إدارة الجودة الشاملة، وعدم إختلافها بإختلاف شركات التأمين بالإضافة الى عدم إختلاف أهمية العناصر المكونة لكل مبدأ من مبادىء إدارة الجودة الشاملة بإختلاف شركات التأمين. كما توصلت الدراسة الى ان إتجاهات القيادات الإدارية نحو مبادىء إدارة الجودة الشاملة كانت إما إيجابية للغاية أو إيجابية.

كما قامت الباحثه ناديه حمدى صالح (١٧) عام ١٩٩٥ ببحث أستهدف تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى شركات الغزل والنسيج ومدى توافق الأنظمه الإنتاجيه والإدارية بها لمقاييس الجودة الدوليه، والتوصل إلى نموذج علمى وعملى لوضع وتطبيق أسس نظام إدارة الجودة الشاملة فى هذه الشركات.

وقد توصل البحث إلى عدم توحد المفاهيم بالنسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة وعدم تضمنه إستراتيجيه الشركة مع عدم وضوح أية سياسات لتهيئة مناخ المنشأه والعاملين بها لتقبل وتطبيق هذه المفاهيم. وعدم سيادة وتطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحليل وتطوير العملية. وعدم مراعاة الشركات موضع البحث متطلبات المواصفات القياسيه الدوليه الخاصة بنظام إدارة الجودة الشاملة فى السياسات الإدارية وإجراءات العمل المطبقه بها.

هذا وقد قام كل من الباحثان هو و فنج عام ١٩٩٥ (١٩) بدراسة أستهدفت تقييم مزايا تطبيق الشركات لنموذج خاص بإدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذا النموذج الخاص بإدارة الجودة الشاملة يؤدى إلى تحقيق النتائج التالية : زيادة الوعى بأهمية الجودة والتركيز على خدمة العملاء لتشجيعهم على التعامل مع المنظمة، والإهتمام بتنمية الموارد المبشرية وتحديد المسئوليات داخل النظام الكلى للجوده لتخفيض التكاليف، وتحسين الهيكل التنظيمى مع الإهتمام الكامل من كل من : الإدارة العليا، والمنظمة ككل بتحسين الصوره العامه للمنظمة.

كما قام كوريجان عام ١٩٩٥ (٢٠) بدراسة أستهدفت التعرف على أسباب فشل بعض تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

وتوصل إلى أن فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة قد يرجع إلى الأسباب التالية: عدم الفهم الجيد لأساليب التطبيق، وعدم توافر القيادات التي تستطيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفشل فريق العمل فى تنفيذ التحسينات المطلوبة.

كما قام الباحث عرفه المتولى سند (٢١) عام ١٩٩٤ ببحث استهدف التعرف على مدى تطبيق المنظمات المصريه لنظام الجودة الشاملة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة فى شركات التأمين تركز وتهتم ببعض الجوانب الخاصة بكل من السياسات البيعية، والعنصر البشرى بالشركة، ولا تهتم ببعض الجوانب الأخرى الخاصة بها.

وفيما يلى أهم النتائج المستخلصه من الدراسات السابقه :

١ – يوجد قصور فى مفاهيم إدارة الجودة الكليه وفى نظام الجودة الذى تتبعه البنوك.

٢ – لا تهتم الادارة بالبنوك فى استخدام الأساليب والأدوات التي تشجع عمليات وبرامج التحسين المستمر لجميع

نواحى العمل بالبنك، وأنشطة خدمة العميل.

٣ – ساهمت إدارة الجودة الشاملة فى حسن إدارة المياه فى مدينة أوريم بأمريكا.

٤ – أدى استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الإنتاجيه لمحطات التوليد بالشركة القابضه لكهرباء مصر.

٥ – توجد إتجاهات إيجابية لدى قيادات الإدارة العليا فى القطاع الحكومى نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمى.

٦ – هناك سياده لمفاهيم نظام إدارة الجودة الشاملة لدى شركة سوزوكى للسيارات.

٧ – إختلاف مستويات تطبيق جودة أداء الخدمات الصحيه بين مستشفيات المؤسسه العلاجيه بالقاهرة.

٨ – إتجاهات القيادات الإدارية نحو مبادئ إدارة الشاملة بشركات التأمين إيجابية للغاية وإيجابية.

٩ – عدم توحد المفاهيم بالنسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة فى شركات الغزل والنسيج.

١٠ – يؤدى تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة بالشركات إلى زيادة الوعي بأهمية الجودة، والتركيز على خدمة العملاء لتشجيعهم على التعامل مع المنظمة، والإهتمام بتنمية الموارد البشرية، وتحسين الهيكل التنظيمى.

١١ – يرجع فشل تطبيقات الجودة الشاملة إلى عدم الفهم الجيد لأساليب التطبيق، وعدم توافر القيادات التي تستطيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفشل فريق العمل فى تنفيذ التحسينات المطلوبة.

١٢ – تهتم الإدارة فى شركات التأمين بتطبيق الجوانب التالية للجوده الشاملة وهي: السياسات البيعية، والعنصر البشرى بالشركة، ولا تهتم بالجوانب الأخرى الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

رابعاً : مشكلة الدراسة :

هناك العديد من الشركات قد حققت نجاحاً ملموساً فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة فى شركات قطاع الأعمال العام بوجه عام وفى قطاع الصناعات الغذائية بوجه خاص لم يصل فى نجاحه إلى ما وصلت إليه القطاعات الأخرى.

ونظرا للمتغيرات العالمية الحادثة فى العالم والتي أدت إلى إمكانية النفاذ إلى أى سوق من أسواق العالم لأى منتج قادر على المنافسة. هذا فضلاً عن زيادة التحالفات الإستراتيجية والإندماجات فى العالم فى مختلف أنواع الصناعات بالإضافة إلى زيادة إهتمام المصانع المختلفة بإتباع أساليب الجودة الشاملة بهدف تخفيض التكلفه وتحقيق رغبات العميل.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة فى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى شركات قطاع الصناعات الغذائية التابعة لقطاع الأعمال العام لجمهورية مصر العربية.

خامساً : أهداف الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية :

١ – التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى كل شركة من شركات قطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

٢ – التعرف على الفروق بين الشركات التابعة لقطاع الصناعات الغذائية بالنسبة للمعوقات التي تواجهها فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سادساً : فروض الدراسة :

١ – يؤثر إختلاف الشركة على إتجاهات القيادات الإدارية نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى شركاتهم.

٢ – يؤثر إختلاف الشركة على إتجاهات القيادات الإدارية نحو الأنظمه التالية: البحوث والتطوير، والإتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وفرق العمل بالمنظمة، وإختيار وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة، والأجور والحوافز كعوامل معوقه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى شركاتهم.

٣ – يؤثر إختلاف الشركة على إتجاهات القيادات الإدارية نحو كل من: أهداف المنظمة، والجودة وتحسين الجودة، والمبادئ التنظيمية واللوائح والقوانين، وعملية إتخاذ القرارات، وعملية الرقابه بالمنظمة كعوامل معوقه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى شركاتهم.

٤ – يؤثر إختلاف الشركة على إتجاهات القيادات الإدارية نحو كل من: رضاء العميل وإشباع احتياجاته ورغباته،



وعملية التخطيط بالمنظمة، وثقافة العاملين بالمنظمة، وأسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة كعوامل معوقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى شركاتهم.

سابعاً : الدراسة الاستطلاعية :

أظهرت الدراسة الإستطلاعيه ما يلى :

أ - تنقسم شركات قطاع الصناعات الغذائية إلى شركات تابعة لقطاع الأعمال العام، وشركات تابعة للقطاع الخاص والاستثمارى.

ب - تبلغ عدد شركات قطاع الصناعات الغذائية التابعة لقطاع الأعمال العام أربع شركات بيانها كما يلي: شركة القاهرة للزيوت، وشركة النيل للزيوت، وشركة مصر للألبان، وشركة مطاحن شمال القاهرة.

ج - يبلغ عدد العاملين فى شركات قطاع الصناعات الغذائية التابعة لقطاع الأعمال العام حتى ٢٠٠٠/٥/٣١ (١١٦٥١) عاملاً بيانهم كما يلي ٦٧ عاملاً فى مستوى الإدارة العليا، ٥١٥ عاملاً فى مستوى الإدارة الوسطى، ١١٠٦٩ عاملاً فى مستوى الإدارة التنفيذية.

د - يبلغ عدد العاملين فى مستوى الإدارة العليا بشركة القاهرة للزيوت ١٥ عاملاً، بينما يبلغ عدد العاملين فى مستوى الإدارة العليا بشركة النيل للزيوت ١٨ عاملاً، فى حين يبلغ عدد العاملين فى مستوى الإدارة العليا بشركة مصر للألبان ١٤ عاملاً، أما فى شركة مطاحن شمال القاهرة فيبلغ عدد العاملين فى مستوى الإدارة العليا ٢٠ عاملاً (٢٢).

ثامناً : خطة الدراسة :

١ - مصادر البيانات :

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين متكاملين للبيانات هما: المصادر الثانوية والمصادر الأولية.

أ - المصادر الثانوية :

وتتمثل فى المراجع والدوريات العربية والأجنبية للوقوف على الجوانب المختلفة المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب - مصادر أولية :

وتتمثل فى قيادات شركات قطاع الصناعات الغذائية فى جمهورية مصر العربية.

هذا وقد تم تجميع تلك البيانات عن طريق استقصاء موجه للعاملين فى مستوى الإدارة العليا بشركات قطاع الصناعات الغذائية التابعة لقطاع الأعمال العام.

٢ - مجتمع الدراسة :

يمكن تحديد مجتمع الدراسة بأنه جميع العاملين في مستوى الإدارة العليا في شركات قطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية التابعة لقطاع الأعمال العام.

ويلاحظ من هذا التحديد ما يلي :

أ - لا يدخل في نطاق الدراسة العاملين في مستوى الإدارة العليا في أي شركة غير تابعة لشركات قطاع الصناعات الغذائية حيث اقتصر مجتمع الدراسة في القيادات العاملة في شركات قطاع الصناعات الغذائية فقط.

ب - لا يدخل في نطاق ألدارسه العاملين في كل من مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية بشركات قطاع الصناعات الغذائية حيث أقتصر مجتمع الدراسة على العاملين في مستوى الإدارة العليا فقط.

ج - لا يدخل في نطاق الدراسة العاملين في مستوى الإدارة العليا في أي شركة تابعة لقطاع الصناعات الغذائية خارج جمهورية مصر العربية حيث اقتصر مجتمع الدراسة على القيادات العاملة في شركات قطاع الصناعات الغذائية العاملة داخل جمهورية مصر العربية فقط.

د - لا يدخل في نطاق الدراسة شركات قطاع الصناعات الغذائية العاملة في جمهورية مصر العربية والتابعة للقطاع الخاص، والاستثماري حيث اقتصر مجتمع الدراسة على شركات قطاع الصناعات الغذائية التابعة لقطاع الأعمال العام فقط.

هذا وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة ٦٧ مفرده قاموا جميعا بالإستجابة لقائمة الإستقصاء مما يعني أن الاستجابة لقائمة الإستقصاء ١٠٠%.

٣- أسلوب وأدوات جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة:

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة نظراً لقلة عدد مفردات مجتمع الدراسة بالإضافة إلى أنه يعطى نتائج أكثر دقة (٢٣).

كما تم جميع البيانات من العاملين في مستوى الإدارة

العليا بالشركات موضع الدراسة عن طريق المقابلة الشخصية لما تتميز به من فوائد يمكن إجمالها فيما يلي :

أ – تقلل من نسبة امتناع مجتمع الدراسة من التعاون والإدلاء بإجابتهم سواء كان ذلك عن تكاسل وعدم اكتراث وسوء فهم للأسئلة.

ب – الحصول على البيانات من مجتمع الدراسة الذي تم اختياره مع ضمان عدم مشاركة الآخرين في الإجابة على قائمة الأسئلة الموجهة لهم.

ج – التأكد من صحة تسجيل البيانات بما يؤدى إلى سهولة تبويب البيانات وتسجيلها.

هذا وقد تم استخدام أسئلة السلم لقياس اتجاهات العاملين في مستوى الإدارة العليا بشركات قطاع الصناعات الغذائية نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم، والتي تعتمد على مجموعة من العبارات تشير إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركاتهم ويطلب من المستقصى منه أن يقرر انطباعه لكل عبارة وتقديره لها بأن يختار واحدة من عدة بدائل لدرجات الموافقة جداً، والموافقة، وأحياناً موافق وأحياناً غير موافق، وغير موافق وغير موافق على الإطلاق.

وقد تم اختبار قائمة الاستقصاء على عينة من المفردات مماثلة لمجتمع الدراسة مقدارها ١٠% لمعرفة مدى استجابتهم للعبارات وفهمهم لها، وقد ترتب على ذلك استبعاد بعض العبارات، وإعادة صياغة عبارات أخرى أكثر دلاله ووضحاً، كما تم اختبار درجة ثبات أداة الدراسة باستخدام معادله كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي وبلغ معامل ثبات المقياس الكلى لجميع فقرات الاستبيان ٩% وهى نسبة جيده جدا في مثل هذا النوع من الدراسات.

٤ – أسلوب تحليل البيانات :

تم تفريغ الإجابات في جداول وأعطى خمس درجات لمن أجاب موافق جداً، وأربع درجات لمن أجاب موافق، وثلاث درجات لمن أجاب أحياناً موافق وأحيانا غير موافق، ودرجتان لمن أجاب غير موافقة ودرجة واحدة لمن أجاب غير موافق على الإطلاق.

هذا وقد تم تقسيم العوامل المعوقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة عشر مجموعة بحيث تعكس كل مجموعة من العبارات أحد العوامل المعوقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركات.

ويوضح الجدول التالي الغرض من استخدام العبارات الواردة في كافة الاستقصاء.

هذا وقد تم تحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي وقد تطلب تحليل البيانات واختبار فروق الدراسة تطبيق الأساليب الإحصائية التالية :

أ – المتوسط المرجح.

ب – معادلة ليكرت لقياس قوة الاتجاه.

ج – تحليل التباين في اتجاه واحد.
One way A noa Analysis
وذلك لاختبار معنوية الفروض.

ومن الجدير الإشارة بالذكر هنا أن قوة الاتجاه التي يجب أن يعتد لها للوصول إلى نتائج ذات دلاله طبقاً لمقياس ليكرت ذي الخمس نقاطاً لا يجب أن يقل عن ٥٠% أي عندما يكون المتوسط المرجح = ٤ درجات.

جدول رقم (١)

الغرض من استخدام العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء

رقم المجموعة	أرقام العبارات	الغرض من العبارات
١	١، ٦	التعرف عما إذا كانت أهداف المنظمة عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
٢	٢، ٣، ٤٥	التعرف عما إذا كانت الجودة وتحسين الجودة عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
٣	٤، ٤٤	التعرف عما إذا كان رضاء العميل وإشباع احتياجاته ورغباته عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.

رقم المجموعة	أرقام العبارات	الغرض من العبارات
٤	٥، ٩، ١٥، ٢٦، ٢٧	التعرف عما إذا كانت المبادئ التنظيمية واللوائح والقوانين عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
٥	٧، ٨	التعرف عما إذا كان نظام البحوث والتطوير عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
٦	١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ٤٢	التعرف عما إذا كان نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية، والعمل الجماعي وفرق العمل بالمنظمة عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
٧	١٦، ١٧، ٣٧	التعرف إذا كانت عملية اتخاذ القرارات عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
٨	١٨، ١٩، ٢٠، ٣٠، ٤٣	التعرف عما إذا كان نظام اختيار وتعيين وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
٩	٢١، ٢٢	التعرف عما إذا كان نظام الأجور والحوافز عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
١٠	٢٣، ٢٤، ٢٥	التعرف عما إذا كانت عملية التخطيط بالمنظمة عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
١١	٢٨، ٢٩	التعرف عما إذا كانت عملية الرقابة بالمنظمة عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
١٢	٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦	التعرف عما إذا كانت ثقافة العاملين بالمنظمة (سلوكياتهم) عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
١٣	٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١	التعرف عما إذا كان أسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.

هذا وقد تم تحليل البيانات على مستويين هما :

أ – تحليل إجمالي شامل لجميع بيانات الدراسة.

ب – تحليل حسب الأسئلة.

تاسعاً : نتائج الدراسة :

١ – اتجاهات القيادات الإدارية بشركة مصر للألبان نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة :

يوضح الجدول رقم (٢) أن أهم معوقات التطبيق بالشركة تتمثل في العناصر التالية :

أ – التقيد باللوائح والقوانين حيث بلغ المتوسط المرجح لها ٤,٤ وقوة الاتجاه ٧٠%

ب – ضعف الاهتمام بالبحوث والتطوير حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا العنصر ٤,١ وقوة الاتجاه ٥٥%.

ج – ضعف ميزانيه البحوث والتطوير حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,٣ وقوة الاتجاه ٦٥%.

د – القيادات الإدارية تهدف من عملية اتخاذ القرار إلى إبداء قدرتها على الإدارة بكفاءة وليس حل المشكلات حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,٤ وقوة الاتجاه ٧٠%.

هـ – اختيار العاملين عن طريق الإعلان حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,٢ وقوة الاتجاه ٦٠% حيث يؤدى ذلك إلى إحباط العاملين بالمنظمة في حالة اختيار أفراد للتعيين في المنظمة من خارجها.

و – ضعف نظام الأجور حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,١ وقوة الاتجاه ٥٥%.

ز – الهدف الأساسي من خطة الشركة هو تحقيق الربح حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,٥ وقوة الاتجاه ٧٥%.

ح – تعدد الأجهزة الرقابية حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,١ وقوة الاتجاه ٥٥%.

ط – إحجام الأفراد العاملين بالشركة عن تحمل المسئولية حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,١ وقوة الاتجاه ٥٥%.

ى – عدم إقدام العاملين بالشركة على التصرف في المواقف التي لا توجد بشأنها تعليمات حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,٧ وقوة الاتجاه ٨٥%.

ك – تغلب الاعتبارات الشخصية في العلاقات بين العاملين بالشركة حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,١ وقوة الاتجاه ٥٥%.

ل – عدم إعطاء العاملين بالشركة السلطة اللازمة لأداء العمل المتوسط إليهم دون التدخل من قبل الإدارة في جميع مراحل التنفيذ حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,١ وقوة الاتجاه ٥٥%.

م – عدم تشجيع العاملين بالشركة على تقديم أفكار جديده لتحسين أداء الأعمال المنوطة لهم حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,٣ وقوة الاتجاه ٦٥%.

ن – عدم تشجيع العاملين بالشركة على المساهمة بأقصى جهد ممكن في تطوير أداء العمل بالشركة حيث بلغ المتوسط المرجح ٣,٦ وقوة الاتجاه ٥٥%.

جدول رقم (٢)

اتجاهات القيادات الإدارية بشركة مصر للألبان

نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة

العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
أهداف المنظمة	١ – تركز المنظمة التي أعمل بها على تحقيق ربح مادي أهم من تقديم منتج أو خدمه.	٣,١	٥%
	٦ – الأهداف بالمنظمة غامضة وغير محددة	٣	صفر
	المتوسط العام	٣,١	٥%
الجودة وتحسين الجودة	٢ – تركز المنظمة التي أعمل بها على المنتج النهائي وحجم أكثر من جودة المنتج النهائي.	٢,٨	-١٠%
	٣ – لا يتم مراعاة تحسين الجودة في إدارة المنظمة.	٢,٥	-٢٥%
	٤٥ – لا يتم إدخال التحسينات والتطويرات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة بالمنظمة.	٣,٢	١٠%
	المتوسط العام	٢,٨	-١٠%
رضاء العميل وإشباع احتياجاته ورغباته	٤ – لا يتم مراعاة رضاء العميل في إدارة المنظمة.	٢,٨	-١٠%
	٤٤ – لا تتناسب المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة مع احتياجات العملاء.	٣	صفر
	المتوسط العام	٢,٩	-٥%
المبادئ التنظيمية واللوائح والقوانين	٥ – لا تتلاءم المبادئ التنظيمية بالشركة مع ظروف تنفيذ العمل ومتطلباته.	٣	صفر
	٩ – تنفيذ المنظمة باللوائح والقوانين.	٤,٤	٧٠%
	١٥ – لا تقوم القيادات الإدارية بالمنظمة بتفويض سلطاتها للمروؤسين.	٣,٤	٢٠%
	٢٦ – هناك تعدد في القوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.	٣,٦	٣٠%
	٢٧ – يتم تعديل القوانين واللوائح بالمنظمة بصفه مستمرة.	٣,٦	٣٠%
	المتوسط العام	٣,٦	٣٠%
نظام البحوث والتطوير	١ – هناك ضعف اهتمام بالبحوث والتطوير بالمنظمة.	٤,١	٥٥%
	٨ – ميزانية البحوث والتطوير بالمنظمة ضعيفة جداً.	٤,٣	٦٥%
	المتوسط العام	٤,٢	٦٠%
نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وفرق العمل بالمنظمة	١٠ – لا تتوافر اتصالات فعاله في المنظمة.	٣,٩	٤٥%
	١١ – لا يوجد وضوح في العلاقات بين الأقسام بالمنظمة والعاملين بها بشكل واضح.	٣,٤	٢٠%
	١٢ – هناك تضارب وإزدواجية في العمل بالمنظمة.	٣,٢	١٠%
	١٣ – هناك إفتقار للعمل الجماعي بالمنظمة.	٣,٦	٣٠%
	١٤ – لا يوجد أي اهتمام بأهمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمروؤسين بالمنظمة في تحسين وتطوير العمل.	٢,٩	-٥%
	٤٢ – لا توجد فرق عمل بالمنظمة مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة الأداء بالمنظمة.	٣,٦	٣٠%
	المتوسط العام	٣,٤	٢٠%



العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
عملية اتخاذ القرارات	١٦ – تهدف القيادات الإدارية من عملية اتخاذ القرار إلى إبداء قدرتها على الإدارة بكفاءة.	٤,٤	٧٠%
	١٧ – لا يشارك المرؤوسون في المنظمة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية.	٣,٤	٢٠%
	٣٧ – لا تتوافر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمنظمة.	٣	صفر
	المتوسط العام	٣,٦	٣٠%
نظام اختيار وتعيين وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة	١٨ – لا يوجد صف قيادي ثان في المنظمة.	٢,٨	-١٠%
	١٩ – يتم اختيار العاملين بالمنظمة عن طريق الإعلان.	٤,٢	٦٠%
	٢٠ – يتم اختيار القيادات الإدارية بالمنظمة على أساس الأقدمية وأهل الثقة.	٣,٢	١٠%
	٣٠ – لا يوجد استقرار للقيادات الإدارية بالمنظمة.	٣,٦	٣٠%
	٤٣ – لا يوجد اهتمام بتدريب المديرين والعاملين بالمنظمة على كيفية استخدام أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة.	٣,٦	٣٠%
	المتوسط العام	٣,٥	٢٥%
نظام الأجور والحوافز	٢١ – نظام الأجور الحالي بالمنظمة ضعيف.	٤,١	٥٥%
	٢٢ – لا يوجد أي علاقة بين المكافآت والأداء المتميز بالمنظمة.	٣	صفر
	المتوسط العام	٣,٦	٣٠%
عملية التخطيط بالمنظمة	٢٣ – لا توجد خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات عميل المنظمة ورغباته.	٣,٦	٣٠%
	٢٤ – تهدف خطة المنظمة إلى تحقيق الربح بصورة أساسية.	٤,٥	٧٥%
	٢٥ – يتم وضع الخطط قصيرة الأجل بالمنظمة دون دراسة مسبقة لاحتياجات ورغبات العملاء.	٣,٤	٢٠%
	المتوسط العام	٣,٨	٤٠%
عملية الرقابة بالمنظمة	٢٨ – هناك تعدد في الأجهزة الرقابية بالمنظمة.	٤,١	٥٥%
	٢٩ – تهتم الأجهزة الرقابية بالمنظمة بالإجراءات أكثر من النتائج.	٣,٢	١٠%
	المتوسط العام	٣,٧	٣٥%
ثقافة العاملين بالمنظمة (سلوكياتهم)	٣١ – يحجم الأفراد العاملون بالمنظمة عن تحمل المسئولية.	٤,١	٥٥%
	٣٢ – لا يقدم العاملون بالمنظمة على التصرف في المواقف التي لا توجد بشأنها تعليمات.	٤,٧	٨٥%
	٣٣ – لا يهتم العاملون بالمنظمة بالوقت.	٣,٦	٣٠%
	٣٤ – لا يهتم العاملون بالمنظمة بالجدية في العمل.	٣,٤	٢٠%
	٣٥ – لا يهتم العاملون بالمنظمة بإتقان العمل المنوط لهم.	٣,٤	٢٠%
	٣٦ – تغلب الاعتبارات الشخصية في العلاقات بين العاملين بالمنظمة.	٤,١	٥٥%
	المتوسط العام	٣,٩	٤٥%
أسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة	٣٨ – لا يتم إعطاء العاملين بالمنظمة السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم دون التدخل من قبل الإدارة في جميع مراحل عملية التنفيذ.	٤,١	٥٥%
	٣٩ – لا يوجد تشجيع للعاملين بالمنظمة على تقديم أفكار جديده لتحسين أداء الأعمال المنوطة لهم.	٤,٣	٦٥%
	٤٠ – لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على المساهمة بأقصى جهد ممكن في تطوير أداء العمل بالمنظمة.	٤,١	٥٥%
	٤١ – لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على أداء أعمالهم.	٣,٦	٣٠%
	المتوسط العام	٤	٥٠%



٢ – اتجاهات القيادات الإدارية بشركة النيل للزيوت نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة.

يوضح الجدول رقم (٣) أن أهم معوقات التطبيق بالشركة تتمثل في العناصر التالية :

ا – التقيد باللوائح والقوانين حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا العنصر ٤,٢ وقوة الاتجاه ٦٠%.

ب – عدم وضوح العلاقات بين الأقسام بالشركة والعاملين بها بشكل واضح حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,٥ وقوة الاتجاه ٧٥%.

جدول رقم (٣)

اتجاهات القيادات الإدارية بشركة النيل للزيوت

نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة

العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
أهداف المنظمة	١ – تركز المنظمة التي أعمل بها على تحقيق ربح مادي أهم من تقديم منتج أو خدمه.	٣	صفر
	٦ – الأهداف بالمنظمة غامضة وغير محددة.	٢,٨	-١٠%
	المتوسط العام	٢,٩	٥%
الجودة وتحسين الجودة	٢ – تركز المنظمة التي أعمل بها على المنتج النهائي وحجمه أكثر من جودة المنتج النهائي.	٢	-٥٠%
	٣ – لا يتم مراعاة تحسين الجودة في إدارة المنظمة.	٢,٧	-١٥%
	٤٥ – لا يتم إدخال التحسينات والتطويرات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة بالمنظمة.	٣	صفر
	المتوسط العام	٢,٦	-٢٠%
رضاء العميل وإشباع احتياجاته ورغباته	٤ – لا يتم مراعاة رضاء العميل في إدارة المنظمة.	٢,٢	-٤٠%
	٤٤ – لا تتناسب المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة مع احتياجات العملاء.	٢,٧	-١٥%
	المتوسط العام	٢,٥	-٢٥%
المبادئ التنظيمية واللوائح والقوانين	٥ – لا تتلاءم المبادئ التنظيمية بالشركة مع ظروف تنفيذ العمل ومتطلباته.	٢,٢	-٤٠%
	٩ – تنفيذ المنظمة باللوائح والقوانين.	٤,٢	٦٠%
	١٥ – لا تقوم القيادات الإدارية بالمنظمة بتفويض سلطاتها للمرؤوسين.	٣,٢	١٠%
	٢٦ – هناك تعدد في القوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.	٢,٨	-١٠%
	٢٧ – يتم تعديل القوانين واللوائح بالمنظمة بصفه مستمرة.	٢,٨	-١٠%
	المتوسط العام	٣	صفر
نظام البحوث والتطوير	٥ – هناك ضعف اهتمام بالبحوث والتطوير بالمنظمة.	٣,٧	٣٥%
	٨ – ميزانية البحوث والتطوير بالمنظمة ضعيفة جداً.	٣,٨	٤٠%
	المتوسط العام	٣,٨	٤٠%
نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وفرق العمل بالمنظمة	١٠ – لا تتوافر اتصالات فعالة في المنظمة.	٢,٨	-١٠%
	١١ – لا يوجد وضوح في العلاقات بين الأقسام بالمنظمة والعاملين بها بشكل واضح.	٤,٥	٧٥%
	١٢ – هناك تضارب وازدواجية في العمل بالمنظمة.	٢,٧	-١٥%
	١٣ – هناك افتقار للعمل الجماعي بالمنظمة.	٣,٢	١٠%
	١٤ – لا يوجد أي اهتمام بأهمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة في تحسين وتطوير العمل.	٣	صفر
	٤٢ – لا توجد فرق عمل بالمنظمة مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة الأداء بالمنظمة.	٣,٧	٣٥%
	المتوسط العام	٣,٣	١٥%

العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
عملية اتخاذ القرارات	١٦ – تهدف القيادات الإدارية من عملية اتخاذ القرار إلى إبداء قدرتها على الإدارة بكفاءة.	٣,٦	-٢٠%
	١٧ – لا يشارك المرؤوسون في المنظمة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية.	٢	-٥٠%
	٣٧ – لا تتوافر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمنظمة.	٢,٣	-٣٥%
	المتوسط العام	٢,٦	-٢٠%
نظام اختيار وتعيين وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة	١٨ – لا يوجد صف قيادي ثان في المنظمة.	٢,٣	-٣٥%
	١٩ – يتم اختيار العاملين بالمنظمة عن طريق الإعلان.	٢,٨	-٤٠%
	٢٠ – يتم اختيار القيادات الإدارية بالمنظمة على أساس الأقدمية وأهل الثقة.	٢,٢	-٤٠%
	٣٠ – لا يوجد استقرار للقيادات الإدارية بالمنظمة.	٢,٢	-٤٠%
	٤٣ – لا يوجد اهتمام بتدريب المديرين والعاملين بالمنظمة على كيفية استخدام أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة.	٣,٧	٣٥%
	المتوسط العام	٢,٦	٣٠%
نظام الأجور والحوافز	٢١ – نظام الأجور الحالي بالمنظمة ضعيف.	٣,٧	٣٥%
	٢٢ – لا يوجد أي علاقة بين المكافآت والأداء المتميز بالمنظمة.	٢,٥	-٢٥%
	المتوسط العام	٣,١	٥%
عملية التخطيط بالمنظمة	٢٣ – لا توجد خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات عميل المنظمة ورغباته.	٣,٢	١٠%
	٢٤ – تهدف خطة المنظمة إلى تحقيق الربح بصورة أساسية.	٢,٧	-١٥%
	٢٥ – يتم وضع الخطط قصيرة الأجل بالمنظمة دون دراسة مسبقة لاحتياجات ورغبات العملاء.	٢,٨	-١٠%
	المتوسط العام	٢,٩	-٥%
عملية الرقابة بالمنظمة	٢٨ – هناك تعدد في الأجهزة الرقابية بالمنظمة.	٣,٢	١٠%
	٢٩ – تهتم الأجهزة الرقابية بالمنظمة بالإجراءات أكثر من النتائج.	٢,٥	-٢٥%
	المتوسط العام	٢,٩	-٥%
ثقافة العاملين بالمنظمة (سلوكياتهم)	٣١ – يحجم الأفراد العاملون بالمنظمة عن تحمل المسئولية.	١,٨	-٦٠%
	٣٢ – لا يقدم العاملون بالمنظمة على التصرف في المواقف التي لا توجد بشأنها تعليمات.	٣,٥	٢٥%
	٣٣ – لا يهتم العاملون بالمنظمة بالوقت.	٢,٨	-١٠%
	٣٤ – لا يهتم العاملون بالمنظمة بالجدية في العمل.	٣,٧	٣٥%
	٣٥ – لا يهتم العاملون بالمنظمة بإتقان العمل المنوط لهم.	٢,٨	-١٠%
	٣٦ – تغلب الاعتبارات الشخصية في العلاقات بين العاملين بالمنظمة.	٣,٥	٢٥%
	المتوسط العام	٣	صفر
أسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة	٣٨ – لا يتم إعطاء العاملين بالمنظمة السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم دون التدخل من قبل الإدارة في جميع مراحل عملية التنفيذ.	٣,٧	٣٥%
	٣٩ – لا يوجد تشجيع للعاملين بالمنظمة على تقديم أفكار جديدة لتحسين أداء الأعمال المنوطة لهم.	٣,٥	٢٥%
	٤٠ – لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على المساهمة بأقصى جهد ممكن في تطوير أداء العمل بالمنظمة.	٣,٥	٢٥%
	٤١ – لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على أداء أعمالهم.	٣,٢	٢٥%
	المتوسط العام	٣,٥	٢٥%

٣- اتجاهات القيادات الإدارية بشركة القاهرة للزيوت نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة :

يوضح الجدول رقم (٤) أن أهم معوقات التطبيق بالشركة تتمثل في العناصر التالية :

أ - التقيد باللوائح والقوانين حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا العامل ٤,٢ وقوة الاتجاه ٦٠%.

ب - ضعف ميزانيه البحوث والتطوير حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,٢ وقوة الاتجاه ٦٠%.

ج - عدم إقدام العاملين على التصرف في المواقف التي لا توجد بشأنها تعليمات حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,٨ وقوة الاتجاه ٩٠%.

جدول رقم (٤)

اتجاهات القيادات الإدارية بشركة القاهرة للزيوت

نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة

العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
أهداف المنظمة	١ - تركز المنظمة التي أعمل بها على تحقيق ربح مادي أهم من تقديم منتج أو خدمة.	٣,٢	١٠%
	٦ - الأهداف بالمنظمة غامضة وغير محددة.	٢,٤	-٣٠%
	المتوسط العام	٢,٨	-١٠%
الجودة وتحسين الجودة	٢ - تركز المنظمة التي أعمل بها على المنتج النهائي وحجه أكثر من جودة المنتج النهائي.	٢	-٥٠%
	٣ - لا يتم مراعاة تحسين الجودة في إدارة المنظمة.	٢,٤	-٣٠%
	٤٥ - لا يتم إدخال التحسينات والتطويرات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة بالمنظمة.	٣,١	٥%
	المتوسط العام	٢,٥	-٢٥%
رضاء العميل وإشباع احتياجاته ورغباته	٤ - لا يتم مراعاة رضاء العميل في إدارة المنظمة.	٢	-٥٠%
	٤٤ - لا تتناسب المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة مع احتياجات العملاء.	١,٨	-٦٠%
	المتوسط العام	٢,١	-٤٥%
المبادئ التنظيمية واللوائح والقوانين	٥ - لا تتلاءم المبادئ التنظيمية بالشركة مع ظروف تنفيذ العمل ومتطلباته.	٢,٦	-٢٠%
	٩ - تتقيد المنظمة باللوائح والقوانين.	٤,٢	٦٠%
	١٥ - لا تقوم القيادات الإدارية بالمنظمة بتفويض سلطاتها للمرؤوسين.	٣	صفر
	٢٦ - هناك تعدد في القوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.	٢,٦	-٢٠%
	٢٧ - يتم تعديل القوانين واللوائح بالمنظمة بصفه مستمرة.	٢,٦	-٢٠%
	المتوسط العام	٣	صفر
نظام البحوث والتطوير	٧ - هناك ضعف اهتمام بالبحوث والتطوير بالمنظمة.	٣,٤	٢٠%
	٨ - ميزانية البحوث والتطوير بالمنظمة ضعيفة جداً.	٤,٢	٦٠%
	المتوسط العام	٣,٨	٤٠%
نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وفرق العمل بالمنظمة	١٠ - لا تتوافر اتصالات فعالة في المنظمة	٣	صفر
	١١ - لا يوجد وضوح في العلاقات بين الأقسام بالمنظمة والعاملين بها بشكل واضح.	٢,٨	-١٠%
	١٢ - هناك تضارب وازدواجية في العمل بالمنظمة.	٢,٤	-٣٠%
	١٣ - هناك افتقار للعمل الجماعي بالمنظمة.	٢,٨	-١٠%
	١٤ - لا يوجد أي اهتمام بأهمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة في تحسين وتطوير العمل.	٢,٦	-٢٠%

العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
	٤٢ – لا توجد فرق عمل بالمنظمة مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة الأداء بالمنظمة.	٣,٤	%٢٠
	المتوسط العام	٢,٨	%١٠-
عملية اتخاذ القرارات	١٦ – تهدف القيادات الإدارية من عملية اتخاذ القرار إلى إبداء قدرتها على الإدارة بكفاءة.	٣,٨	%٤٠
	١٧ – لا يشارك المرؤوسون في المنظمة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية.	٣,٢	%١٠
	٣٧ – لا تتوافر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمنظمة.	٢,٤	%٣٠-
	المتوسط العام	٣,١	%٥
نظام اختيار وتعيين وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة	١٨ – لا يوجد صف قيادي ثان في المنظمة.	٢,٤	%٣٠-
	١٩ – يتم اختيار العاملين بالمنظمة عن طريق الإعلان.	٢,٦	%٢٠-
	٢٠ – يتم اختيار القيادات الإدارية بالمنظمة على أساس الأقدمية وأهل الثقة.	٢	%٥٠-
	٣٠ – لا يوجد استقرار للقيادات الإدارية بالمنظمة.	١,٤	%٨٠-
	٤٣ – لا يوجد اهتمام بتدريب المديرين والعاملين بالمنظمة على كيفية استخدام أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة.	٣,٤	%٢٠
	المتوسط العام	٢,٤	%٣٠
نظام الأجور والحوافز	٢١ – نظام الأجور الحالى بالمنظمة ضعيف.	٣,٤	%٢٠
	٢٢ – لا يوجد أي علاقة بين المكافآت والأداء المتميز بالمنظمة.	٢,٦	%٢٠-
	المتوسط العام	٣	صفر
عملية التخطيط بالمنظمة	٢٣ – لا توجد خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات عميل المنظمة ورغباته.	٢,٤	%٣٠-
	٢٤ – تهدف خطة المنظمة إلى تحقيق الربح بصورة أساسية.	٣,٦	%٣٠
	٢٥ – يتم وضع الخطط قصيرة الأجل بالمنظمة دون دراسة مسبقة لاحتياجات ورغبات العملاء.	٢,٨	%١٠-
	المتوسط العام	٢,٩	%٥-
عملية الرقابة بالمنظمة	٢٨ – هناك تعدد في الأجهزة الرقابية بالمنظمة.	٣,٤	%٢٠
	٢٩ – تهتم الأجهزة الرقابية بالمنظمة بالإجراءات أكثر من النتائج.	٢,٦	%٢٠-
	المتوسط العام	٣	صفر
ثقافة العاملين بالمنظمة (سلوكياتهم)	٣١ – يحجم الأفراد العاملون بالمنظمة عن تحمل المسئولية.	٢,٨	%١٠-
	٣٢ – لا يقدم العاملون بالمنظمة على التصرف في المواقف التي لا توجد بشأنها تعليمات.	٤,٨	%٩٠
	٣٣ – لا يهتم العاملون بالمنظمة بالوقت.	٢,٨	%١٠-
	٣٤ – لا يهتم العاملون بالمنظمة بالجدية في العمل.	٢,٨	%١٠-
	٣٥ – لا يهتم العاملون بالمنظمة بإتقان العمل المنوط لهم.	٣,٩	%٤٥
	٣٦ – تغلب الاعتبارات الشخصية في العلاقات بين العاملين بالمنظمة.	٢,٦	%٢٠-
	المتوسط العام	٣,٢	%١٥
أسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة	٣٨ – لا يتم إعطاء العاملين بالمنظمة السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم دون التدخل من قبل الإدارة في جميع مراحل عملية التنفيذ.	٣,٤	%٢٠
	٣٩ – لا يوجد تشجيع للعاملين بالمنظمة على تقديم أفكار جديده لتحسين أداء الأعمال المنوطة لهم.	٣	صفر

العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
	٤٠ – لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على المساهمة بأقصى جهد ممكن في تطوير أداء العمل بالمنظمة.	٣,٤	٢٠%
	٤١ – لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على أداء أعمالهم.	٢,٤	-٣٠%
	المتوسط العام	٣,١	٥%

٤- اتجاهات القيادات الإدارية بشركة مطاحن شمال القاهرة نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة :

يوضح الجدول رقم (٥) أن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة تتمثل في العناصر التالية :

أ – التقيد باللوائح والقوانين حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا العامل ٤,٤ وقوة الاتجاه ٧٠%.

ب – القيادات الإدارية بالشركة تهدف من عملية اتخاذ القرار إلى إبداء قدرتها على الإدارة بكفاءة وليس حل المشكلات حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,٩ وقوة الاتجاه ٩٥%.

جدول رقم (٥)

اتجاهات القيادات الإدارية بشركة مطاحن شمال القاهرة

نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة

العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
أهداف المنظمة	١ – تركز المنظمة التي أعمل بها على تحقيق ربح مادي أهم من تقديم منتج أو خدمة.	٢,٦	-٢٠%
	٦ – الأهداف بالمنظمة غامضة وغير محددة.	٢,٤	-٣٠%
	المتوسط المرجح	٢,٥	-٢٥%
الجودة وتحسين الجودة	٢ – تركز المنظمة التي أعمل بها على المنتج النهائي وحجه أكثر من جودة المنتج النهائي.	٢,٢	-٤٠%
	٣ – لا يتم مراعاة تحسين الجودة في إدارة المنظمة.	١,٨	-٦٠%
	٤٥ – لا يتم إدخال التحسينات والتطويرات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة بالمنظمة.	٢,٢	-٤٠%
	المتوسط العام	٢,١	-٤٥%
رضاء العميل وإشباع احتياجاته ورغباته	٤ – لا يتم مراعاة رضاء العميل في إدارة المنظمة.	١,٨	-٦٠%
	٤٤ – لا تتناسب المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة مع احتياجات العملاء.	١,٩	-٥٥%
	المتوسط العام	١,٩	-٤٥%
المبادئ التنظيمية واللوائح والقوانين	٥ – لا تتلاءم المبادئ التنظيمية بالشركة مع ظروف تنفيذ العمل ومتطلباته.	٢	-٥٠%
	٩ – تنفيذ المنظمة باللوائح والقوانين.	٤,٤	٧٠%
	١٥ – لا تقوم القيادات الإدارية بالمنظمة بتفويض سلطاتها للمرؤوسين.	٢,٦	-٢٠%
	٢٦ – هناك تعدد في القوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.	٢,٦	-٢٠%
	٢٧ – يتم تعديل القوانين واللوائح بالمنظمة بصفه مستمرة.	٢,٤	-٣٠%
	المتوسط العام	٢,٨	-١٠%

العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
نظام البحوث والتطوير	٧ – هناك ضعف اهتمام بالبحوث والتطوير بالمنظمة.	٣	صفر
	٨ – ميزانية البحوث والتطوير بالمنظمة ضعيفة جداً.	٣,٦	%٣٠
	المتوسط العام	٣,٣	%١٥
نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وفرق العمل بالمنظمة	١٠ – لا تتوافر اتصالات فعالة في المنظمة	٢,٤	%٣٠-
	١١ – لا يوجد وضوح في العلاقات بين الأقسام بالمنظمة والعاملين بها بشكل واضح.	٢,٢	%٤٠-
	١٢ – هناك تضارب وازدواجية في العمل بالمنظمة.	٢,٤	%٣٠-
	١٣ – هناك افتقار للعمل الجماعي بالمنظمة.	٢,٨	%١٠-
	١٤ – لا يوجد أي اهتمام بأهمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة في تحسين وتطوير العمل.	٢,٤	%٣٠-
	٤٢ – لا توجد فرق عمل بالمنظمة مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة الأداء بالمنظمة.	٢,٤	%٣٠-
	المتوسط العام	٢,٤	%٣٠-
عملية اتخاذ القرارات	١٦ – تهدف القيادات الإدارية من عملية اتخاذ القرار إلى إبداء قدرتها على الإدارة بكفاءة.	٤,٩	%٩٥
	١٧ – لا يشارك المرؤوسون في المنظمة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية.	٢,٢	%٤٠-
	٣٧ – لا تتوافر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمنظمة.	٢,١	%٤٥-
	المتوسط العام	٣,١	%٥
نظام اختيار وتعيين وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة	١٨ – لا يوجد صف قيادي ثان في المنظمة.	٢,٤	%٣٠-
	١٩ – يتم اختيار العاملين بالمنظمة عن طريق الإعلان.	٣,٥	%٢٥
	٢٠ – يتم اختيار القيادات الإدارية بالمنظمة على أساس الأقدمية وأهل الثقة.	٢	%٥٠
	٣٠ – لا يوجد استقرار للقيادات الإدارية بالمنظمة.	٢,٢	%٤٠-
	٤٣ – لا يوجد اهتمام بتدريب المديرين والعاملين بالمنظمة على كيفية استخدام أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة.	٢,٥	%٣٥-
	المتوسط العام	٢,٦	%٢٠-
نظام الأجور والحوافز	٢١ – نظام الأجور الحالى بالمنظمة ضعيف.	٣,٥	%٢٥
	٢٢ – لا يوجد أي علاقة بين المكافآت والأداء المتميز بالمنظمة.	٢	%٥٠-
	المتوسط العام	٢,٨	%١٠-
عملية التخطيط بالمنظمة	٢٣ – لا توجد خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات عميل المنظمة ورغباته.	٢,٤	%٣٠-
	٢٤ – تهدف خطة المنظمة إلى تحقيق الربح بصورة أساسية.	٣	صفر
	٢٥ – يتم وضع الخطط قصيرة الأجل بالمنظمة دون دراسة مسبقة لاحتياجات ورغبات العملاء.	٢,٤	%٣٠-
	المتوسط العام	٢,٦	%٢٠-
عملية الرقابة بالمنظمة	٢٨ – هناك تعدد في الأجهزة الرقابية بالمنظمة.	٢,٨	%١٠-
	٢٩ – تهتم الأجهزة الرقابية بالمنظمة بالإجراءات أكثر من النتائج.	٢	%٥٠-
	المتوسط العام	٢,٤	%٣٠-
ثقافة العاملين بالمنظمة (سلوكياتهم)	٣١ – يحجم الأفراد العاملون بالمنظمة عن تحمل المسئولية.	٢,٨	%١٠-
	٣٢ – لا يقدم العاملون بالمنظمة على التصرف في المواقف التي لا توجد بشأنها تعليمات.	٢,٨	%١٠-
	٣٣ – لا يهتم العاملون بالمنظمة بالوقت.	٢,٤	%٣٠-





العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
	٣٤ – لا يهتم العاملون بالمنظمة بالجدية في العمل.	٢,٤	-٣٠%
	٣٥ – لا يهتم العاملون بالمنظمة بإتقان العمل المنوط لهم.	٢,٤	-٣٠%
	٣٦ – تغلب الاعتبارات الشخصية في العلاقات بين العاملين بالمنظمة.	٣	صفر
	المتوسط العام	٢,٦	-٢٠%
أسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة	٣٨ – لا يتم إعطاء العاملين بالمنظمة السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم دون التدخل من قبل الإدارة في جميع مراحل عملية التنفيذ.	٢,٣	-٣٥%
	٣٩ – لا يوجد تشجيع للعاملين بالمنظمة على تقديم أفكار جديده لتحسين أداء الأعمال المنوطة لهم.	٢,٨	-١٠%
	٤٠ – لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على المساهمة بأقصى جهد ممكن في تطوير أداء العمل بالمنظمة.	٢,٤	-٣٠%
	٤١ – لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على أداء أعمالهم.	٢,٦	-٢٠%
	المتوسط العام	٢,٥	-٢٥%

٥ – اختبار صحة الفروض :

يوضح الجدول رقم (٦) النتائج المتعلقة باختبار صحة فروض الدراسة ويتضح من الجدول ما يلي :

أ – صحة الفرض الأول للدراسة القائل بأن :

يؤثر اختلاف الشركة على اتجاهات القيادات الإدارية نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم.

حيث يوضح جدول رقم (٥) أن ف المحسوبة ١٢,٤٣ بينما ف الجدولية ٢,٨ ما يعنى أن الاختلاف في اتجاهات القيادات الإدارية نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل شركة من الشركات موضع الدراسة ترجع إلى أسباب حقيقية ولا ترجع إلى عامل الصدفة.

ب – عدم صحة الفرض الثاني للدراسة القائل بأن :

يؤثر اختلاف الشركة على اتجاهات القيادات الإدارية نحو الأنظمة التالية : البحوث والتطوير، والاتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وفرق العمل بالمنظمة، واختيار وتعيين وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة والأجور والحوافز كعوامل معوقه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم.

حيث يوضح جدول رقم (٥) أن ف المحسوبة بالنسبة لنظام البحوث والتطوير ٢,٠٧ بينما ف الجدولية ٤,٣٥ مما يعنى أن الإختلاف فى إتجاهات القيادات الإدارية نحو هذا العامل فى كل شركة من الشركات موضع الدراسة ترجع لعامل الصدفه، بينما نجد أن ف المحسوبه بالنسبة لنظام الإتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وفرق العمل بالمنظمة هى ٦,٨٧ بينما ف الجدولية ٣,٠٣ مما يعنى أن الإختلاف فى إتجاهات القيادات الإدارية نحو هذا العامل فى كل شركة من الشركات موضع الدراسة ترجع إلى أسباب حقيقيه. بينما نجد أن ف المحسوبه بالنسبة لنظام إختيار وتعيين وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة ٣,١٨ بينما ف الجدولية ٣,١٣ مما يعنى أن الإختلاف فى إتجاهات القيادات الإدارية نحو هذا العامل فى كل شركة من الشركات موضع الدراسة ترجع إلى أسباب حقيقيه.

فى حين أن ف المحسوبه بالنسبة لنظام الأجور والحوافز هى ٣٢% بينما ف الجدولية ٤,٣٥ مما يعنى أن الإختلاف فى إتجاهات القيادات الإدارية نحو هذا العامل يرجع إلى عامل الصدفه.

٦ – عدم صحة الفرض الثالث للدراسة القائل بأن :

يوثر اختلاف الشركة على اتجاهات القيادات الإدارية نحو كل من : أهداف المنظمة، والجودة وتحسين الجودة، والمبادئ التنظيمية واللوائح والقوانين، وعملية إتخاذ القرارات، وعملية الرقابه بالمنظمة كعوامل معوقه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم.



حيث يوضح جدول رقم (٥) أن ف المحسوبة بالنسبة لأهداف المنظمة ١,١٨ بينما ف الجدولية ٤,٣٥ في حين أن ف المحسوبة بالنسبة للجوده وتحسين الجودة هي ١,٦٢ بينما ف الجدولية ٣,٥٩ ونجد أن ف المحسوبة بالنسبة للمبادئ التنظيمية واللوائح والقوانين أراد بينما ف الجدولية ٣,١٣ في حين أن ف المحسوبة بالنسبة لعملية إتخاذ القرارات هي ٤٤% في حين ف الجدولية ٣,٥٩.

أما بالنسبة لعملية الرقابه بالمنظمة فنجد أن ف المحسوبة ١,٦٦ بينما ف الجدولية ٤,٣٥ مما يعنى أن الاختلاف في اتجاهات القيادات الإدارية نحو هذه العوامل في كل شركة من الشركات موضع الدراسة ترجع إلى عامل الصدفة ولا ترجع إلى أسباب حقيقية.

د – صحة الفرض الرابع للدارسة القائل بأن :

يؤثر اختلاف الشركة على اتجاهات القيادات الإدارية نحو كل من : رضاء العميل وإشباع احتياجاته ورغباته، وعملية التخطيط بالمنظمة، وثقافة العاملين بالمنظمة، وأسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة كعوامل معوقه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم.

حيث يوضح الجدول رقم (٥) أن ف المحسوبة بالنسبة لعامل رضاء العميل وإشباع احتياجاته ورغباته هي ١١,٦٥ بينما ف الجدولية ٤,٣٥ في حين أن ف المحسوبة بالنسبة لعملية التخطيط بالمنظمة هي ٣,٧٥ بينما ف الجدولية هي ٣,٥٩ في حين أن ف المحسوبة بالنسبة لثقافة العاملين بالمنظمة ٤,١٣ بينما ف الجدولية ٣,٠٣ أما بالنسبة ل ف المحسوبة الخاصة بأسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة فهي ١٦,٠٤ بينما ف الجدولية ٣,٢٩ مما يعنى أن الاختلاف في اتجاهات القيادات الإدارية نحو هذه العوامل في كل شركة من الشركات موضع الدراسة ترجع إلى أسباب حقيقة.

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد بين

متوسط اتجاهات شركات قطاع الصناعات الغذائية

نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركاتهم

العوامل المعوقة	ف المحسوبة	ف الجدولية (٢٤)	الدلالة
أهداف المنظمة	١,١٨	٤,٣٥ ٧,٣	غير معنوي
الجودة وتحسين الجودة	١,٦٢	٣,٥٩ ١١,٣	غير معنوي
رضاء العميل وإشباع احتياجاته ورغباته	١١,٦٥	٤,٣٥ ٧,٣	معنوي
المبادئ التنظيمية واللوائح والقوانين	١,١	٣,١٣ ١٩,٣	غير معنوي
نظام البحوث والتطوير	٢,٠٧	٤,٣٥ ٧,٣	غير معنوي
نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وفرق العمل	٦,٨٧	٣,٠٣ ٢٣,٣	معنوي
عملية اتخاذ القرارات	٠,٤٤	٣,٥٩ ١١,٣	غير معنوي
نظام اختيار وتعيين وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة	٣,١٨	٣,١٣ ١٩,٣	معنوي



العوامل المعوقة	ف المحسوبة	ف الجدولية (٢٤)	الدلالة
نظام الأجور والحوافز	٠,٣٢	٤,٣٥ ٧,٣	غير معنوي
عملية التخطيط بالمنظمة	٣,٧٥	٣,٥٩ ١١,٣	معنوي
عملية الرقابة بالمنظمة	١,٦٦	٤,٣٥ ٧,٣	غير معنوي
ثقافة العاملين بالمنظمة (سلوكياتهم)	٤,١٣	٣,٠٣ ٢٣,٣	معنوي
أسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة	١٦,٠٤	٣,٢٩ ١٥,٣	معنوي
الإجمالي	١٣,٤٣	٢,١٨ ٥١,٣	معنوي

عاشراً : توصيات الدراسة

١ – توصيات عامه للمسئولين في شركات قطاع الصناعات الغذائية :

أ – أن تعمل شركات قطاع الصناعات الغذائية على إيجاد صله وثيقة مع الراغبين في السلع والمنتجات التي تقدمها بهدف جعل عمليات الابتكار والتجديد التي تتم في كل شركة موظفه لخدمتهم.

ب – العمل على نشر الوعي بنظام الجودة الشاملة داخل شركات قطاع الصناعات الغذائية مع تبنى برامج ثقافية للمنظمة تسهم في جعل هدف الجودة الشاملة مقبولاً.

ج – أن تضع شركات قطاع الصناعات الغذائية تنظيماً يتسم بالمرونة والتوازن بين احتياجاتها واحتياجات البيئة الخارجية المحيطة بها.

٢ – توصيات موجهه للمسئولين في كل من شركة القاهرة للزيوت، وشركة مصر للألبان، وشركة مطاحن شمال القاهرة :

الاهتمام بمراعاة العنصر الإنساني في العمل ويتطلب ذلك القيام بتقدير العاملين بالشركات ومعاملتهم بصفتهم شركاء، مع إعطاءهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات مع الحرص على رعايتهم صحياً وإجتماعياً.

٣ – توصيات موجهه للمسئولين في كل من : شركة مصر للألبان، وشركة القاهرة للزيوت :

تصميم وظائف العاملين في الشركة بشكل يتيح لهم الاستقلال والمرونة في أداء أعمالهم على أن تصمم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في المهام والأنشطة المحددة للعمل مع زيادة شعور العاملين بأهمية العمل في إبراز ذاته.

٤ – توصيات موجهه للمسئولين في كل من : شركة مصر للألبان، وشركة النيل للزيوت :

إنشاء شبكات اتصالات فعاله داخل الشركة على أن تتم الاتصالات بهدف معالجه صور الرفض أو الاعتراض من العاملين بالشركة سواء كان ذلك الرفض أو الاعتراض صريح أو ضمني أو مستترة بالإضافة إلى دعم ومساندة العاملين بالشركة في حالة عدم تكيفهم مع متطلبات التغيير في أساليب العمل وقواعد التحفيز مع ضمان الالتزام الضمني أو الصريح من العاملين بالشركة للامتثال لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة.

٥ – توصيات موجهه للمسئولين في شركة مصر للألبان :

أ – العمل على تنمية الاهتمام بجودة المنتجات لدى العاملين بالشركة مع الأخذ بنظام صناديق الاقتراحات، والعمل



على مكافأة أصحاب الاقتراحات المثمرة.

ب – رسم سياسة الاختيار والتعيين بالشركة على أساس موضوعي، مع اختيار العاملين على أساس الكفاءة باستخدام الأساليب العلمية لاختيار أفضل العناصر.

ج – أن يتم اختيار القيادات الإدارية بالشركة على أساس الكفاءة مع تقييم قدراتهم التدريبية والذهنية والإدارية ومدى تحملهم للمسئولية.

د – رسم سياسات سليمة للأجور والمرتبات بالشركة تتميز بقدر من المرونة لمواجهة التغييرات الاقتصادية المتصلة، وتتفق مع مستويات الأجور والمرتبات في الوظائف المماثلة بالقطاع الخاص والاستثماري.

هوامش الدراسة

1– John Oaklan, **Total Quality Management**, Butterworth – Heinemann, London, 1989, pp. 2 –3.
2– John Pike, Richard Barnes, **TQM in Action**, Chepmen & Hall, London, 1994, p. 24.
3– Bruce Broch, Suzanne M. Brache, **Quality Management**: Implementation the best I deas of the Master, Business one Irwin, Gowerde, Illinois, 1992, p.3.
4– Joseph R. Jablonski, Implanting Total Quality Management: An Overview, Peiffer & Company, California, 1991, p.4.

٥ – سيد عبد القادر السيد، **الدليل الشامل للجودة الكلية في تطبيق المواصفات الدولية لنظم الجودة ٩٠٠٠ والمواصفات الدولية لمراجعة نظم الجودة ١٠٠١١**، دار النشر غير مذكورة، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١٤.

٦ – كمال حمدي أبو الخير، **التنظيم وإدارة الجودة المتواصلة**، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١١١.

٧ – ليلى حسن عبد الجواد، الجودة الشاملة والقيادة الفعالة، **مجلة المدير العربي** يناير ١٩٩٥، ص ١٧.

٨ – محمود سمير طوبار، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على إنتاجية وربحية الشركات، **المؤتمر السنوي الرابع لإستراتيجيات التغيير**، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، سبتمبر ١٩٩٤، القاهرة، ص ٣٠٥.

٩ – سميه عمران عبد الكريم، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية، **رسالة زمالة غير منشوره**، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٢.

١٠ – شيرين حسن نصار، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إدارة المخلفات الصناعية: دراسة تطبيقيه، **رسالة عضويه غير منشورة**، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ٢٠٠١.

١١ – أسامه محمد علما، إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات العامة : دراسة تطبيقيه، **مجلة الإدارة**، عدد ٢٠١، يوليه – أكتوبر ٢٠٠١، ص ٩ – ٢٢.

١٢ – أحمد عبد الهادي أحمد محرز، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين إنتاجية الطاقة الكهربائية لمحطات التوليد بالشركة القابضة لكهرباء مصر، **رسالة عضوية غير منشوره**، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠١.

١٣ – صابر محمد إسماعيل، اتجاهات المسئولين في القطاع الحكومي نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي، **المجلة العلمية لكلية التجارة**، فرع جامعة الأزهر للبنات، جامعة الأزهر، عدد ١٦، يونية ١٩٩٩، ص ٣٣٥ – ٤٤٠.

١٤ – ناديه حمدي صالح، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية العالمية للجودة ISO 9200 وأثرها على تحقيق الأداء في صناعة السيارات بمصر، **مجلة البحوث الإدارية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، عدد ٤، ١٩٩٨، ص ٨ – ٥١.

١٥ – أحمد محمد عبد الله، دور القيادات الإدارية في تطبيق أسلوب الجودة الشاملة وتطبيق على المؤسسة العلاجية بالقاهرة، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس ملحق العدد الثاني، ١٩٩٥، القاهرة، ص ١٢٠٧ – ١٢٦٠.

١٦ – منى يوسف شفيق، فعالية القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة بشركات التأمين الوطنية المصرية، **المؤتمر السنوي الثاني لمركز البحوث**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ديسمبر ١٩٩٥ القاهرة، ص ٢٥٢–٢٨٥.





١٧ - ناديه حمدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال العام بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج: دراسة نظرية ميدانية، **مجلة النهضة الإدارية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (فرع طنطا)، ١٩٩٥.

19– Samuel K. Ho, Christopher K. Funy, Developing a TQM Excellence Model, The TQM Magazine, Vol. 7, No.1, 1995, p.p 24-32.

20– Hames J. Corrigan, The Art of T.Q.M, Quality progress, July, 1995, pp. 61-69.

٢١ - عرفة المتولي سند، مدخل الجودة الكلية لتحسين الأداء في شركات التأمين: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة الشرق للتأمين، **المؤتمر السنوي الرابع لإستراتيجيات التغيير**. مرجع سابق، ص ٣٥٩ - ٣٧٤.

٢٢ - المصدر : سجلات شئون العاملين بالشركات محل الدراسة عام ٢٠٠٠.

٢٣ - حسن الحيوان، عادل شكري، **بحوث التسويق**، مكتب عين شمس، القاهرة، تاريخ النشر غير مذكور، ص ٥-٦.

٢٤ - عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

ملحق الدراسة :

قائمة الاستبيان :

تقوم الباحثة ببحث يهدف إلى التعرف على رأى سيادتكم في المعوقات التي تواجه منظمتكم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية :

نرجو من سيادتكم التكرم بوضع علامة (✓) أمام العمود الذي يعبر رأى سيادتكم بالنسبة لكل عبارة من العبارات التالية :

العبارة	موافق جدا	موافق	أحياناً موافق وأحياناً غير موافق	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١ - تركز المنظمة التي أعمل بها على تحقيق ربح مادي أهم من تقديم منتج أو خدمة.					
٢ - تركز المنظمة التي أعمل بها على المنتج النهائي وحجمه أكثر من جودة المنتج النهائي.					
٣ - لا يتم مراعاة تحسين الجودة في إدارة المنظمة.					
٤ - لا يتم مراعاة رضاء العميل في إدارة المنظمة.					
٥ - لا تتلاءم المبادىء التنظيمية بالشركة مع ظروف تنفيذ العمل ومتطلباته.					
٦ - الأهداف بالمنظمة غامضة وغير محددة.					
٧ - هناك ضعف اهتمام بالبحوث والتطوير بالمنظمة.					
٨ - ميزانية البحوث والتطوير بالمنظمة ضعيفة جداً.					
٩ - تتقيد المنظمة باللوائح والقوانين.					
١٠ - لا تتوافر اتصالات فعالة في المنظمة.					
١١ - لا يوجد وضوح في العلاقات بين الأقسام بالمنظمة والعاملين بها بشكل واضح.					
١٢ - هناك تضارب وازدواجية في العمل بالمنظمة.					
١٣ - هناك افتقار للعمل الجماعي بالمنظمة.					
١٤ - لا يوجد أي اهتمام بأهمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة في تحسين وتطوير العمل.					



العبارة	موافق جداً	موافق	أحياناً موافق وأحياناً غير موافق	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١٥ - لا تقوم القيادات الإدارية بالمنظمة بتفويض سلطاتها للمرؤوسين.					
١٦ - تهدف القيادات الإدارية من عملية اتخاذ القرار إلى إبداء قدرتها الإدارية بكفاءة.					
١٧ - لا يشارك المرؤوسون في المنظمة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية.					
١٨ - لا يوجد صف قيادي ثان في المنظمة.					
١٩ - يتم اختيار العاملين بالمنظمة عن طريق الإعلان.					
٢٠ - يتم اختيار القيادات الإدارية بالمنظمة على أساس الأقدمية وأهل الثقة.					
٢١ - نظام الأجور الحالى بالمنظمة ضعيف.					
٢٢ - لا يوجد أي علاقة بين المكافآت والأداء المتميز بالمنظمة.					
٢٣ - لا توجد خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات عميل المنظمة ورغباته.					
٢٤ - تهدف خطة المنظمة إلى تحقيق الربح بصورة أساسية.					
٢٥ - يتم وضع الخطط قصيرة الأجل بالمنظمة دون دراسة مسبقة لاحتياجات ورغبات العملاء.					
٢٦ - هناك تعدد في القوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.					
٢٧ - يتم تعديل القوانين واللوائح بالمنظمة بصفة مستمرة.					
٢٨ - هناك تعدد في الأجهزة الرقابية بالمنظمة.					
٢٩ - تهتم الأجهزة الرقابية بالمنظمة بالإجراءات أكثر من النتائج.					
٣٠ - لا يوجد استقرار للقيادات الإدارية بالمنظمة.					
٣١ - يحجم الأفراد العاملون بالمنظمة عن تحمل المسئولية.					
٣٢ - لا يقدم العاملون بالمنظمة على التصرف في المواقف التي لا توجد بشأنها تعليمات.					
٣٣ - لا يهتم العاملون بالمنظمة بالوقت.					
٣٤ - لا يهتم العاملون بالمنظمة بالجدية في العمل.					
٣٥ - لا يهتم العاملون بالمنظمة بإتقان العمل المنوط لهم.					
٣٦ - تغلب الإعتبارات الشخصية في العلاقات بين العاملين بالمنظمة.					
٣٧ - لا تتوافر البيانات والمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بالمنظمة.					
٣٨ - لا يتم إعطاء العاملين بالمنظمة السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم دون التدخل من قبل الإدارة في جميع مراحل عملية التنفيذ.					



العبارة	موافق جدا	موافق	أحيانا موافق وأحيانا غير موافق	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
٣٩ - لا يوجد تشجيع للعاملين بالمنظمة على تقديم أفكار جديدة لتحسين أداء الأعمال المنوط لهم.					
٤٠ - لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على المساهمة بأقصى جهد ممكن في تطوير أداء العمل بالمنظمة.					
٤١ - لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على أداء أعمالهم.					
٤٢ - لا توجد فرق عمل بالمنظمة مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة الأداء بالمنظمة.					
٤٣ - لا يوجد اهتمام بتدريب المديرين والعاملين بالمنظمة على كيفية استخدام أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة.					
٤٤ - لا تتناسب المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة مع احتياجات العملاء.					
٤٥ - لا يتم إدخال التحسينات والتطويرات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة بالمنظمة.					



زيادة الكفاءة التنافسية للذرة الشامية والرفيعة كمحصول رئيسي باستخدام تقنية حفظ الأغذية بالإشعاع

د. إيمان محمد حسن محمود
قسم بحوث تشعيع الأغذية- شعبة التشعيع الصناعي
المركز القومي لبحوث تكنولوجيا الإشعاع

مقدمة:

تعتبر الذرة الشامية من أهم محاصيل الحبوب الرئيسية المزروعة فى العالم بعد القمح والأرز، ويزرع المحصول أساسا للحصول على الحبوب التى تستخدم فى أغراض عديدة فهى تستخدم كغذاء للإنسان فى مناطق عديدة من العالم، وخصوصا المناطق الاستوائية وشبه الاستوائية. ويخلط دقيق الذرة مع دقيق القمح لرفع نسبة الجيلوتيرم من أجل الحصول على خبز جيد. بالإضافة إلى استخدامات غذائية أخرى مثل أكله فى صورة كيزان مشوى أو فى صورة ذرة فيشار. وتعتبر حبوب الذرة غذاءً جيداً للحيوانات؛ لأنها غنية بالطاقة وتحتوى على نسبة منخفضة من الألياف ولذلك فهي سهلة الهضم، وتستعمل على نطاق واسع كغذاء للماشية والدواجن والأغنام فى الدول المتقدمة.

القيمة الغذائية للذرة الشامية:

ويستخرج من حبوب الماشية الكثير من المنتجات الصناعية وأهمها النشا والزيت الذى يستخرج من جنين القمح، كما يستخدم بروتين الذرة الشامى فى إنتاج الألياف الصناعية وتستخدم نباتات الذرة الشامية كمحصول علف أخضر للحيوانات إما مباشرة أو فى صورة جافة بعد حفظها فى صورة سيلاج.

وتستعمل سيقان الذرة فى صناعة الورق، كما تستعمل القوالح فى صناعة الفحم والحرير الصناعى من المطاط الصناعى وغيرها وتتميز الذرة الشامية بأنها تعطى محصولاً مرتفعا يتوفر تحت ظروف بيئية واسعة بمعنى أنه يمكن حصاده خلال فترة طويلة .

أهمية البحث:

١- تحتل الذرة الشامية المركز الأول فى التركيب المحصولى من ناتج المساحة المزروعة وجملة الإنتاج وذلك بالنسبة لمحاصيل الحبوب الأخرى. وتنمو الذرة الشامية فى مصر، وتعطى أعلى محصول فى الأرض الخصبة، وترتفع إنتاجية المحصول تبعا لزيادة خصوبة التربة ومع تركيز المادة العضوية فى التربة.

٢- زيادة مساحة الذرة الصفراء التى تستورد منها الدولة كميات كبيرة تبلغ مليونى طن، وذلك لسد النقص الواضح فى علف الماشية والدواجن، ويمكن أن يتم هذا التوسع فى حدود ٣٠٠ ألف فدان داخل الأراضى الجديدة وبديلا لمحاصيل صيفية أخرى مثل الأرز، مع التركيز على اختيار الأراضى المناسبة للزراعة.

مشكلة البحث:

بالنسبة لمقاومة الآفات، فإن ثاقبات الذرة من أهم وأخطر الحشرات التى تصيب الذرة فى معظم دول العالم وفى مصر بصفة خاصة، وتشتد الإصابة بها فى شمال الدلتا. يمكن تقليل الإصابة بهذه الحشرات عن طريق التبكير فى الزراعة، وحرق أحطاب الذرة حيث يمكن أن يفيد حفظ المحصول بالإشعاع فائدة كبيرة في هذا المجال.

وتقليل الفاقد فى حبوب الذرة الشامية والذرة الرفيعة هو حدث استراتيجى حيث أن الحاجة فى العالم متزايدة إلى زيادة إنتاج هذا المحصول وتعويض الفاقد فيه لتحقيق الوفرة فى الإنتاج .



الهدف من البحث:

يهدف البحث العلمى إلى زيادة القدرة الكافية لمحصول الذرة الشامية والذرة الرفيعة باستخدام وسائل التقنية الحديثة كالحفظ بالإشعاع فى مصر.

فروض البحث:

١- الفاقد في الإنتاج من محصول الذرة الشامية والذرة الرفيعة يؤدي إلى قصور القدرة التنافسية.

٢- استخدام تكنولوجيا حفظ الأغذية بالإشعاع يحسن نوعية المنتج من الذرة ويرفع قدرتها على المنافسة فى الأسواق العالمية.

المبحث الأول

الأهمية الاقتصادية للذرة

إنتاجية الذرة الرفيعة:

تعتبر الذرة الرفيعة من محاصيل الحبوب الهامة فى كثير من بلدان العالم وتأتى فى المرتبة الرابعة بعد الذرة الشامية والقمح والأرز وذلك من حيث المساحة. وإن كانت الحبوب مقاومة بالنسبة للمناطق شبه الجافة الاستوائية وذلك لمقاومة درجة الحرارة المرتفعة، وهي توجد فى المناطق الحارة والجافة غير المناسبة لإنتاج الذرة الشامية. (الجمسي ١٩٩٥) (١).

تعتبر الذرة الرفيعة غذاء رئيسيا للسكان فى المناطق الجافة الاستوائية فى إفريقيا والهند والصين. وتطحن الحبوب للحصول على الدقيق اللازم للاستهلاك، كما تعتبر حبوب الذرة الرفيعة ذات قيمة غذائية عالية فى تغذية الحيوانات حيث تستعمل لهذا الغرض فى كثير من الدول. وتماثل حبوب الذرة الرفيعة من الناحية الغذائية حبوب الذرة الشامية، وإن كانت تحتوى على نسبة أعلى من البروتين ونسبة أقل من الدهن عن الذرة الشامية. وتستخدم هذه الحبوب كمادة خام لعديد من الصناعات منها استخراج النشا واستخراج الزيت من جنين القمح . أما المجموع الخضرى للنبات فيقدم كعلف أخضر للمواشى أو فى صورة دريس وسيلاج. (منظمة الأغذية، ٩٤) (٢).

الذرة محصول استراتيجي:

تعتبر الذرة الشامية فى الوقت الحاضر من أهم محاصيل الحبوب فى العالم وتأتى فى المرتبة الثالثة بعد القمح والأرز. يزرع المحصول أساسا للحصول على الحبوب التى تستخدم فى أغراض كثيرة فهى تستعمل كغذاء للإنسان فى مناطق عديدة من العالم وخصوصا فى المناطق الإستوائية والمعتدلة ويخلط دقيق الذرة مع دقيق القمح لرفع نسبة الجيلوتيرم من أجل الحصول على خبز جيد.

وتعتبر الذرة الشامية مصدرا غذائياً مهما لما تتميز به من احتوائها على عناصر غذائية أساسية، حيث ترتفع بها نسبة الكربوهيدرات التى تتراوح بين ٧٠% إلى ٧٧% من الوزن الجاف للحبوب ونسبة البروتين فيها بين ٩% إلى ١٠% وتتوقف هذه النسبة على الصنف والظروف البيئية وقد توصلت الولايات المتحدة الأمريكية إلى إنتاج أصناف تحتوى حبوبها على نسبة عالية من البروتين تجاوز ١٥% وكذا تحتوى على نسبة من الأحماض الأمينية الأساسية. (عوض، ٩٥) (٣).

كما تعتبر حبوب الذرة غذاءً جيداً للحيوانات الزراعية لأنها غنية بالطاقة وتحتوى على نسبة منخفضة من الألياف ولذلك فهى سهلة الهضم وإن كانت الذرة الصفراء مفضلة عن الذرة الشامية فى تغذية الدواجن لاحتوائها على نسبة عالية من الكاروتين.

يستخرج من حبوب الذرة الشامية الكثير من المنتجات الصناعية وأهمها النشا وزيت الطعام الذى يستخرج من جنين الحبوب . كما يستخدم بروتين الذرة الشامية فى إنتاج الألياف الصناعية وتستخدم نباتات الذرة الشامية كمحصول علف أخضر للحيوانات وتتميز الذرة الشامية بأنها تعطى محصولا مرتفعا تحت ظروف بيئية مناسبة مع خصوبة التربة وتركيز المادة العضوية بها. ويعتبر هذا المحصول من المحاصيل التى تعطى إنتاجا عالميا من الأراضى الخصبة وهو فى نفس الوقت من المحاصيل شديدة الحساسية لملوحة وقلوية التربة.

الأهمية الاقتصادية للذرة الرفيعة:

يعتبر محصول الذرة الرفيعة من محاصيل الحبوب الهامة فى كثير من دول العالم ويأتى فى المرتبة الرابعة من حيث المساحة بعد القمح والذرة الشامية والأرز وتنتشر زراعته فى مساحات كبيرة من الدول الآسيوية والإفريقية. وإجمالا يمكن القول أن حبوب الذرة الرفيعة ذات تركيب كيماوى يشابه إلى حد كبير حبوب القمح .



وتعتبر الذرة الرفيعة غذاءً رئيسيا للسكان فى المناطق الإستوائية فى الهند والصين . وتطحن الحبوب للحصول على الدقيق اللازم للاستهلاك أولا بأول؛ لأن الدقيق يتعرض للتزنخ بطول الوقت حيث يحتوى جنين هذه الحبوب على نسبة عالية من الزيت الذى يظل موجودا فى الدقيق ولا يستبعد منه عند عملية الطحن. (علام، ٩٤) (٤).

كما تعتبر حبوب الذرة الرفيعة ذات قيمة غذائية عالية بالنسبة لغذاء الحيوانات وتستعمله فى هذا الغرض كثير من دول العالم . وعند استعمالها كغذاء للحيوانات يجب جرشها وإن كان من الأفضل تقديمها كغذاء للدواجن والأغنام بدون جرش.

وتماثل حبوب الذرة الرفيعة من الناحية الغذائية حبوب الذرة الشامية وإن كانت تحتوى على نسبة أعلى من البروتين ونسبة أقل من الدهون عن الذرة الشامية .

وتزرع الذرة الرفيعة حاليا فى مصر من أجل الحصول على الحبوب، وتعتبر رابع محاصيل الحبوب أهمية من حيث المساحة المزروعة ومن حيث كمية الإنتاج. وتزرع فى الموسم الصيفي وفى الموسم الثانى وإن كانت غالبية المساحة المزروعة منها تقع فى الموسم الأول.

إنتاج الذرة الشامية والرفيعة:

بلغت المساحة المزروعة منها فى عام ١٩٩٥م نحو ٣٦٢ ألف فدان أنتجت حوالي ٦٧٠ ألف طن بمتوسط إنتاج يبلغ نحو ١,٩ طن للفدان، وتعتبر إنتاجية بلدنا من هذا المحصول أعلى إنتاجية فى العالم.

وقد بلغ إنتاج مصر من الذرة الشامية عام ٢٠٠٠م حوالي ٦١٤٤ ألف فدان تم تصدير (١) منها و تم إستيراد ٤٩٥٨ وقد بلغ الفاقد حوالي ٢٠٧٧ ألف طن.

أما الذرة الرفيعة فكان الإنتاج ٩٥٤ ألف طن وكان الفاقد حوالي ٤٣ ألف طن وفي عام ٢٠٠٢ أنتج ٦٨٤٢ كان الصادر (١) بينما الوارد ٤٧٢١ ألف طن وبلغ الفاقد ٢٨٨ الف طن.

وكان إنتاج الذرة الرفيعة حوالى ٨٨٢ ألف طن وبلغ الفاقد ٤٠ الف طن.

وفى عام ٢٠٠٣ كان إنتاج الذرة الشامية حوالي ٦٤٣١ ألف طن ولم يكن هناك صادرات أما الواردات فكانت ٣٩٧٨ ألف طن وبلغ حجم الفاقد ٢٦١ ألف طن.

وفى الذرة الرفيعة بلغ الإنتاج ٩٠٢ ألف طن وبلغ حجم الفاقد ٤١ ألف طن.

جدول (١)

إنتاج الذرة الشامية الصفراء

ألف طن

	الإنتاج	الصادرات	الواردات	الفاقد
٢٠٠١	٦١٤٤	١	٤٩٥٨	٢٧٧
٢٠٠٢	٦٨٤٢	١	٤٢٧١	٢٨٨
٢٠٠٣	٦٤٣١	ـــــــ	٣٩٧٨	٢٦١

الميزان الغذائي لجمهورية مصر العربية عام ٢٠٠٠، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣ الإحصاءات الزراعية – الجزء الثاني – المحاصيل الصيفية – النيلية ٢٠٠٥، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٥ قطاع الشئون الإقتصادية وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي.

جدول (٢)

إنتاج الذرة الرفيعة

ألف طن

	الإنتاج	الصادرات	الواردات	الفاقد
٢٠٠	٩٥٤	ـــــــ	ـــــــ	٤٣
٢٠٠٢	٨٨٢	ـــــــ	ـــــــ	٤٠
٢٠٠٣	٩٠٢	ـــــــ	ـــــــ	٤١

الميزان الغذائي لجمهورية مصر العربية عام ٢٠٠٠، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣ الإحصاءات الزراعية – الجزء الثاني – المحاصيل الصيفية – النيلية ٢٠٠٥، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٥ قطاع الشئون الإقتصادية وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي.

المبحث الثاني

دراسة جدوى فنية اقتصادية لمعالجة الذرة الشامية والرفيعة بالإشعاع

نقوم هنا في هذا الصدد بإعداد دراسة فنية واقتصادية لتقييم الذرة الشامية عند معالجتها بالإشعاع.

الأسس التي قامت عليها الدراسة:

السنة = ٢٥٠ يوماً بمعدل ٥ أيام في الأسبوع عمل والوردية ٨ ساعات منها ساعة والتشعيع يتم على ٣ ورديات = ٢١ ساعة.

سعة المصدر ٢٠٠٠٠٠ مشعع متعدد الأغراض.

كلما زاد حجم المشروع أو حجم المنتجات المشععة قلت تكلفة الوحدة.

ضريبة الدخل ٣٥% تخصم من صافي الأرباح.

الدراسة الفنية:

حساب التكاليف الكلية للمشروع

البنود	القيمة بالجنيه المصري
الأرض	٢٠٢٥٠٠٠٠
مصدر الكوبالت٦٠	٢٦٢٥٠٠٠
المباني والدرع الواقي	٥٦٤٨٤٠
الآلات و المعدات	٥٧٩٧٥١
تجهيزات مكتبيه ومعملية	١٩٢٠٨٦
التأمين	٥٦٧٥٥
إجمالي	٢٣٧٥٨٤٣٢
احتياطي	٧١٢٧٥٣
جمله التكاليف الثابتة	٢٤٤٧١١٨٤

مصروفات التشغيل المستوفية

البنود	القيمة بالجنيه المصري
أجور ورواتب	٨٩٦٦٠
كهرباء وماء ووقود	٣٧٧٤٤٤
مواد كيميائية وأدوات كهربية	٣٧٧٤٤٤
الصيانة	٦١٩٠٠
مصروفات إدارية	٤٤٨٢٠
رسوم وضرائب الاستيراد	١٨١٩٠٠
رأس المال العامل	١٠٥٣١٦٨
احتياطي ٣%	٣١٥٩٥
إجمالي رأس المال العامل	١٠٨٤٧٦٣

مصروفات ما قبل التشغيل

البنود	القيمة بالجنيه المصري
أجور ورواتب	٢٢٤١٥
كهرباء وماء ووقود	٩٤٣٦١
مواد كيميائية وأدوات كهربية	٩٤٣٦١
الصيانة	١٥٤٧٥
مصروفات إدارية	١١٢٠٥
رسوم وضرائب الاستيراد	٤٥٤٧٥
رأس المال العامل	٢٦٣٢٩٢
احتياطي ٣%	٧٨٩٩
إجمالي رأس المال العامل	٢٧١١٩١



الأجور والمرتبات شاملة التأمينات الاجتماعية للعامل وصاحب العمل

عدد	الوظيفة	المرتب الشهري للفرد	المرتب الشهري الإجمالي	المرتب السنوي الإجمالي
١	مدير المشروع	١٦٥٣	١٦٥٣	١٩٨٣٦
٢	مدير فني	٩٩	٣٩٦٠	٤٧٥٢٠
٣	مسئول هندسة الإنتاج	٨٨٣	٢٦٤٨	٣١٧٧٦
٣	مسئول الرقابة	٤٥٥	١٣٦٥	١٦٣٨٠
٣	مسئول الدوزيمتري	٤٢٨	١٢٨٤	١٥٤٠٨
٩	الاستلام والتسليم	٢١٤	١٩٢٦	٢٣١١٢
٤	المرتبات والأجور والمعاشات	٢١٤	٨٥٦	١٠٢٧٢
٦	عمليات الصيانة	٤٢٨	٢٥٦٨	٣٠٨١٦
٩	سكرتارية أمن	٣٣٧	٣٠٣٣	٣٦٤٠١
١٢	عمال مساعدة في المناولة	١٧١	٢٠٥٤	٢٤٦٥٣
			الإجمالي	٢٥٦١٧٤

الجدول الزمني لسداد القرض

السنة	القرض	القسط	الفائدة ٧%
١ – ٩ شهور	١٠٥٠٠,٠٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠	١٨٣٧٥٠
١	١٠٥٠٠,٠٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠	٧٣٥٠٠٠
٢	٦,٣٠٠,٠٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠	٥٨٨٠٠٠
٣	٤,٢٠٠,٠٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠	٤٤١٠٠٠
٤	٢,٢٠٠,٠٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠	٢٩٤,٠٠٠
٥	٢,١٠٠,٠٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠	١٤٧٠٠٠
		١٠,٥٠٠,٠٠٠	٢,٣٨٨,٧٥٠

شروط القرض:

يقدر بنحو ٢,٣٣٤,٠٠٠ دولار أمريكي أي ما يعادل ١٠٥,٠٠٠ جنيه مصري.

بداية السداد: نهاية العام الأول للتشغيل.

مدة السداد: ٥ أقساط سنوية.

سعر الفائدة: ٧%.

تقديرات الإهلاك

البنود	العمر الافتراضي	المعدل السنوي	قسط الإهلاك السنوي
كوبالت ٦٠	٨	١٢,٥%	٢٥٠,٠٠٠
الآلات والمعدات	١٠	١٠%	٤٦٣٨٠
المباني	٢٠	٥%	٢٦١٩٤
التجهيزات المكتبية والمعملية	١٠	١٠%	١٥٣٦٧
إجمالي أقساط الإهلاك			٣٣٧٩٤١



إجمالي التكاليف الاستثمارية للمشروع

البنود	القيمة بالجنية المصري
تكاليف استثمارية ثابتة	٢٤٤٧١١٨٤
رأس مال عامل	١٠٨٤٧٦٣
إجمالي التكاليف الاستثمارية	٢٥٥٥٥٩٤٧

الهيكل التمويلي للمشروع

البنود	القيمة بالجنية المصري
رأس المال المملوك	١٥٠٥٥٩٤٧
قرض أجنبي طويل الآجل	١٠,٥٠٠,٠٠٠

المبحث الثالث

دراسة جدوى لاقتصاديات تشعيع الذرة الشامية والرفيعة

كمية الاستهلاك من الذرة الشامية والذرة الرفيعة

السنة	الاستهلاك بالألف طن	
	ذرة شامية	ذرة رفيعة
١٩٩٩	٤٩٧٥,٠٠	٧٥٦,٧٨
٢٠٠٠	٤٥٦٤,٠٠	٧٩٠,٢٠
٢٠٠١	٤٩٨٨,٥٥	٧٧٩,٧٦
٢٠٠٢	٥٢٧٩,٥٧	٧٣٠,٣١
٢٠٠٣	٥٢٨٩,٤٧	٧٤٧,٣٥

مصدر البيانات: مركز معلومات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ٢٠٠٦.

كمية الإنتاج من الذرة الشامية والرفيعة

السنة	كمية الإنتاج بالأردب	
	ذرة شامية	ذرة رفيعة
٢٠٠١	٤٨٣٨٣٨٨٥	٦٣٠١٨٩٩
٢٠٠٢	٤٥٩٣٥٤٤٣	٦٤٤٤٦٢٠
٢٠٠٣	٤٦٦٤٥٩١٠	٦٨٥٠٦٨٩
٢٠٠٤	٤٨٠٥٧٤٢٢	٦١٦٩٤٠١
٢٠٠٥	٥٤٩٨٦٠١٢	٦٠٩٥٠٠٣

مصدر البيانات: مركز معلومات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ٢٠٠٦.

التكاليف السنوية للتشعيع

= الفائدة على الإنفاق الاستثماري + مصروفات التشغيل + الإهلاك

= ١٠٥٣٩١٦ + ١٠٨٤٧٦٣ + ٣٣٧٩٤١

= ٢٤٧٦٦٢٠

تكلفة ساعة التشعيع = التكاليف السنوية للتشعيع / الكمية المشععة

= ٢٤٧٦٦٢٠ / ٦١٠٨١٠١٥

= ٤٠ جنيهاً / أردب

هامش الربح ٢٥% = ٤٠ + ١٠

= ٥٠ جنيهاً / أردب.

الإيرادات:

الذرة الرفيعة والرفيعة

٢٠٠١	٤٨٤٤٦٩٠٣ × ٥٠	٢٤٢٢٣٤٥١ جنيه
٢٠٠٢	٥٢٣٨٠٠٦٣ × ٥٠	٢٦١٩٠٠٣١ جنيه
٢٠٠٣	٥٣٤٩٦٥٩٩ × ٥٠	٢٦٧٤٨٢٩٩ جنيه
٢٠٠٤	٥٤٢٢٦٨٢٣ × ٥٠	٢٧١١٣٤١١ جنيه
٢٠٠٥	٦١٠٨١٠١٥ × ٥٠	٣٠٥٤٠٥٠٧ جنيه



المصروفات المتوقعة

بالألف جنية

السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الطاقة الإنتاجية اليومية	٣٠٠	٣٠٧	٣١٥	٣٢٣	٣٣١	٣٣٩	٣٤٧	٣٥٧	٣٦٦	٣٧٥
الطاقة الإنتاجية الشهرية	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٩	٩	٩	٩
الطاقة الإنتاجية السنوية	٩٠	٩٢	٩٥	٩٧	٩٩	١٠٢	١٠٤	١٠٧	١٠٩	١١٢
أجور ومرتبات ومهايا	١٢٠	١٢٣	١٢٦	١٢٩	١٣٢	١٣٦	١٣٩	١٤٣	١٤٦	١٤٩
دعاية	٥	٥	٥	٥	٦	٦	٦	٦	٦	٦
الصيانة	٦١	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٨	٦٩	٧١	٧٣	٧٥
مصروفات إدارية	٤٤	٤٥	٤٦	٤٦	٤٧	٤٨	٤٦	٥٠	٥١	٥١
تأمين	٢٤	٢٥	٢٥	٢٦	٢٦	٢٧	٢٩	٢٩	٢٩	٣٠
الإهلاك	٢١٥	٢٢٠	٢٢١	٢٣٢	٢٣٧	٢٤٤	٢٤٩	٢٥٦	٢٦٢	٢٦٩
إجمالي المصروفات السنوية	٤٦٩	٤٨١	٤٨٧	٥٠٣	٥١٤	٥٢٩	٥٤٠	٥٥٤	٥٦٦	٥٧٩

قائمة الدخل

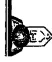
بالألف جنية

السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الطاقة الإنتاجية اليومية										
الطاقة الإنتاجية الشهرية										
الطاقة الإنتاجية السنوية										
الإيرادات السنوية	٢٤٢٢٣	٢٦١٩٠	٢٦٧٤٨	٢٧١١٣	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠
إجمالي المصروفات السنوية	٤٦٩	٤٨١	٤٨٧	٥٠٣	٥١٤	٥٢٩	٥٤٠	٥٥٤	٥٦٦	٥٧٩
ضريبة الدخل المتوقعة	٨٤٧٨	٩١٦٧	٩٣٦٢	٩٤٨٩	١٠٦٨٩	١٠٦٨٩	١٠٦٨٩	١٠٦٨٩	١٠٦٨٩	١٠٦٨٩
صافى الأرباح المتوقعة	١٥٢٧٦	١٦٥٤٢	١٦٨٩٩	١٧١٢١	١٩٣٣٧	١٩٣٢٢	١٩٣١١	١٩٢٩٧	١٩٢٨٥	١٩٢٧٢

قائمة التدفقات النقدية

القيمة بالألف جنيه

السنة	١-	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
التدفقات النقدية إيراد المبيعات السنوية		٥٦١٩٠	٢٦٧٤٨	٢٧١١٣	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠
أصول متبقية											صفر
رأس مال متبقي											٢٧١
إجمالي التدفقات الداخلية		٢٦١٩٠	٢٦٧٤٨	٢٧١١٣	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠	٣٠٥٤٠	٣٠٢٦٩
التدفقات الخارجية تكاليف استثمارية ثابتة	٢٤٤٧١										
رأس مال متبقي	٢٧١										
إجمالي المصروفات ضريبة الدخل		٨٩٤٧	٩٦٤٨	٩٨٤٩	٩٩٩٢	١١٢٠٣	١١٢١٨	١١٢٢٩	١١٢٤٣	١١٢٥٥	١١٢٦٨
أقساط القرض		٢١٠٠	٢١٠٠	٢١٠٠	٢١٠٠	٢١٠٠					
إجمالي التدفقات النقدية											
صافي التدفقات النقدية		١٥١٤٣	١٥٠٠٠	١٥١٦٤	١٨٤٤٨	١٧٢٣٢	١٩٣٢٢	١٩٣١١	١٩٢٩٧	٢٩٢٨٥	٢٩٠٠١



قائمة الدخل في حالة خفض الأسعار ٥ %

السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الطاقة الإنتاجية اليومية										
الطاقة الإنتاجية الشهرية										
الطاقة الإنتاجية السنوية										
الإيرادات السنوية	٢٢٧٧٠	٢٤٨١٦	٢٥١٣٥	٢٥٤٨٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦
إجمالي المصروفات السنوية	٤٦٩	٤٨١	٤٨٧	٥٠٣	٥١٤	٥٢٩	٥٤٠	٥٥٤	٥٦٦	٥٧٩
ضريبة الدخل المتوقعة	٧٩٦٩	٨٦٨٥	٨٧٩٧	٨٩٢٠	١٤٩٦٤	١٤٩٦٤	١٤٩٦٤	١٤٩٦٤	١٤٩٦٤	١٤٩٦٤
صافى الأرباح المتوقعة	١٤٣٠٥	١٥٦٥٠	١٥٨٥١	١٦٠٦٣	٢٧٢٧٨	٢٧٢٦٣	٢٧٢٤٧	٢٧٢٣٨	٢٧٢٢٦	٢٧٧١٣

قائمة التدفقات النقدية في حالة خفض الأسعار ٥ %

القيمة بالألف جنيه

السنة	١-	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
التدفقات النقدية إيراد المبيعات السنوية		٢٢٧٧٠	٢٤٨١٦	٢٥١٣٥	٢٥٤٨٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦
أصول متبقية											صفر
رأس مال عامل											٢٧١
إجمالي التدفقات الداخلية		٢٢٧٧٠	٢٢٧٧٠	٢٤٨١٦	٢٥١٣٥	٢٥٤٨٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٤٨٥
التدفقات الخارجية تكاليف استثمارية ثابتة	٢٤٤٧١										
رأس مال عامل متبقي	٢٧١										
أقساط القرض		٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠					
إجمالي المصروفات ضريبة الدخل		٨٤٦٥	٩١٦٦	٩٢٨٤	٩٤٢٣	١٠٤٧٨	١٠٤٩٣	١٠٥٠٩	١٠٥١٨	١٠٥٣٠	١٠٠٤٣
إجمالي التدفقات النقدية	٢٧١										
صافي التدفقات النقدية		١٢٢٠٥	١٣٥٥٠	١٣٧٥١	١٣٩٦٣	٢٥١٧٨	٢٧٢٦٣	٢٧٢٤٧	٢٧٢٣٨	٢٧٢٢٦	٢٧٤٤٢

قائمة الدخل في حالة خفض الأسعار ١٠ %

السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الطاقة الإنتاجية اليومية										
الطاقة الإنتاجية الشهرية										
الطاقة الإنتاجية السنوية										
الإيرادات السنوية	٢١٨٠١	٢٣٥٣٥	٢٤٠٧٣	٢٤٤٠٢	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦
إجمالي المصروفات السنوية	٤٦٩	٤٨١	٤٨٧	٥٠٣	٥١٤	٥٢٩	٥٤٠	٥٥٤	٥٦٦	٥٧٩
ضريبة الدخل المتوقعة	٧٦٣٠	٨٢٣٧	٨٤٢٥	٨٥٤٠	٩٦٢٠	٩٦٢٠	٩٦٢٠	٩٦٢٠	٩٦٢٠	٩٦٢٠
صافى الأرباح المتوقعة	١٣٦٧٥	١٤٨١٨	١٥١٦١	١٥٣٥٩	١٧٣٥٢	١٧٣٣٧	١٧٣٢٦	١٧٣١٢	١٧٣٠٠	١٧٢٨٧

قائمة التدفقات النقدية في حالة خفض الأسعار ١٠ %

القيمة بالألف جنيه

السنة	١-	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
التدفقات النقدية إيراد المبيعات السنوية		٢١٨٠١	٢٣٥٣٥	٢٤٠٧٣	٢٤٤٠٢	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦
أصول متبقية											صفر
رأس مال عامل											٢٧١
إجمالي التدفقات الداخلية		٢١٨٠١	٢٣٥٣٥	٢٤٠٧٣	٢٤٤٠٢	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	
التدفقات الخارجية تكاليف استثمارية ثابتة	٢٤٤٧١										
رأس مال عامل متبقي											
أقساط القرض		٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠					
إجمالي المصروفات ضريبة الدخل		٨١٢٦	٨٧١٨	٨٩١٢	٩٠٤٣	١٠١٣٤	١٠١٤٩	١٠١٦٠	١٠١٧٤	١٠١٨٦	١٠١٩٩
إجمالي التدفقات النقدية											
صافي التدفقات النقدية		١١٥٧٥	١٢٧١٨	١٣٠٦١	١٣٢٥٩	١٥٢٥٢	١٧٣٣٧	١٧٣٢٦	١٧٣١٢	١٧٣٠٠	١٧٠١٦

فترة الاسترداد في حالة القرض الأصلي

السنة	التدفق النقدي	التدفقات النقدية المتراكمة
١-	(١٠٥٠٠٠٠٠)	(١٠٥٠٠٠٠٠)
١	١٥١٤٣٠٠٠	١٥١٤٣٠٠٠

يَسترد المشروع أموالَه المستثمرة في نهاية العام الأول.

وهذا يبين أهمية مركز المشروع من الناحية التجارية.

العائد البسيط على صافي رأس المال المملوك

السنة	صافي الربح السنوي	العائد البسيط على رأس المال المملوك
١	١٥٢٧٦	%١٠١
٢	١٦٥٤٢	%١٠٩
٣	١٦٨٩٩	%١١٢
٤	١٧١٢١	%١١٣
٥	١٩٣٣٧	%١٢٨

معدل العائد الداخلي على الاستثمار

%٢٥ = IIR

ونقوم بعمل تحليل حساسية لانخفاض الأسعار بـــ ٥% ثم ١٠%.

حالة خفض الأسعار ٥ %

السنة	التدفق النقدي	التدفقات النقدية المتراكمة
١-	(١٠٥٠٠٠٠٠)	(١٠٥٠٠٠٠٠)
١	١٢٢٠٥٠٠٠	١٢٢٠٥٠٠٠

يسترد المشروع أمواله المستثمرة في العام الأول من التشغيل.

العائد البسيط على صافي رأس المال المملوك

السنة	صافي الربح السنوي	العائد البسيط على رأس المال المملوك
١	١٤٣٠٥	%٩٥
٢	١٥٦٥٠	%١٠٣
٣	١٥٨٥١	%١٠٥
٤	١٦٠٦٣	%١٠٦
٥	٢٧٢٧٨	%١٨١

معدل العائد الداخلي على الاستثمار

%٢٢ = IIR

حالة خفض الأسعار ١٠ %

السنة	التدفق النقدي	التدفقات النقدية المتراكمة
١-	(١٠٥٠٠٠٠٠)	(١٠٥٠٠٠٠٠)
١	١١٥٧٥٠٠٠	١١٥٧٥٠٠٠

يَسترد المشروع أموالَه المستثمرة في العام الأول من التشغيل.

العائد البسيط على صافي رأس المال المملوك

السنة	صافي الربح السنوي	العائد البسيط على رأس المال المملوك
١	١٣٦٧٥	%٩٠
٢	١٤٨١٨	%٩٨
٣	١٥١٦١	%١٠٠
٤	١٥٣٥٩	%١٠٢
٥	١٧٣٥٢	%١١٥

معدل العائد الداخلي على الاستثمار

%١٩ = IIR

نتائج الدراسة المالية

تبين مؤشرات الدراسة المالية وتحليل الحساسية ربحية مشروع معالجة الذرة بنوعيها الصفراء والرفيعة بالإشعاع وتثبت الدراسة أيضاً قوة مركز المشروع من الناحية التجارية.

المبحث الرابع

تكنولوجيا التشعيع وتطهير الحبوب

تاريخ تشعيع الأغذية:

منذ العشرينات، اكتشف عالم فرنسي أن التشعيع يمكن أن يستخدم في حفظ الطعام. وبعد الحرب العالمية الثانية في أمريكا كانت هناك حاجة لتوفير الغذاء لملايين العسكريين.

أجرى الجيش الأمريكي تجارب على الفواكه، الخضروات، المنتجات المجففة والسمك واللحوم. وفى مارس ١٩٦٣، وافقت منظمة الغذاء والدواء(FDA) استخدام علم التشعيع بغرض قتل الحشرات في دقيق القمح وفى عام



١٩٦٤ وافقت أيضا على تشعيع البطاطس البيضاء للقضاء على التزريع والبقع البنية .

وفى عام ١٩٨٣ تمت الموافقة على قتل الحشرات الميكرواورجانزم في الأعشاب الطبية والخضروات الموسمية. (Schutz) (٨٦) (٦).

وفى عام ١٩٨٦ تمت الموافقة على تطهير الخضروات والحبوب من الميكروبات والحشرات باستخدام التشعيع.

الآثار الصحية و الاقتصادية لتشعيع الأغذية :

بذل الإنسان جهدا كبيرا في محاولات حفظ الأغذية ومنع فسادها حتى يعرف سبب هذا الفساد. ولقد توصل إلى عدة طرق مثل التجفيف والتمليح والتدخين والتبريد والتجميد وعمل مركزات سكرية واستخدام المواد الحافظة الكيميائية، إلا أن ذلك غالبا ما يسبق تغييرات في اللون أو الطعم أو الرائحة أو التركيب النسيجى للغذاء.

على أن أحدث تكنولوجيا لحفظ الغذاء وتقليل الفاقد الناتج عن وسائل الفساد المختلفة هو استخدام الإشعاعات المؤينة مثل أشعة جاما الصادرة من الكوبالت-٦٠ أو السيزيوم-١٣٧ بغرض التعقيم على البارد، وكذلك قتل الكائنات الحية الدقيقة الضارة بصحة الإنسان وأيضاً القضاء على الحشرات. (L. M، ١٩٩٠) (٧).

التطهير الإشعاعي للحبوب:

نظرا لما تمثله الحبوب من أهمية بالنسبة لاقتصاد أى دولة بسبب الفاقد الذي يمكن أن تصل لنسبة ٥٠% لذلك فإن التخلص من أوبئة الحبوب أصبح مشكلة على جانب كبير من الخطورة تحتاج إلى حل جذري مثل المعالجة الإشعاعية .

إن طريقة مقاومة الأوبئة في الحبوب بالميزان تنطوي على عدد من الأضرار لذلك تم ابتكار وسيلة تستخدم المعالجة الإشعاعية لتعقيم الحشرات داخل وخارج البذور باستخدام معجل الكترونات، ويجدر بالذكر أنه بدون التشعيع يتكاثر مقدار الحشرات من عشرة إلى ملايين صنفا. (FDA، ٩٠) (٨).

أثبتت الدراسات التي أجريت على تشعيع الأغذية:

١- عدم وجود أي من المشكلات الميكروبيولوجية المرتبطة بتشعيع الأغذية وأن تشعيع الأغذية يخفض من الحمل الميكروبي للغذاء.
٢- عدم تكون الطفرات للكائنات الدقيقة نتيجة لتعريض الأغذية بالإشعاع حتى ١٠ كيلو جراى.
٣- تستخدم الأغذية المعقمة إشعاعيا بنجاح في تغذية مرضى نقص المناعة.
٤- يجب أن تتوفر الظروف الملائمة لتخزين الأغذية بعد تشعيعها لتلافى النمو البكتيري وإعادة تلوثها .

التوصيات:

١-القدرة التنافسية للذرة تزيد بزيادة الحفاظ على إنتاجيتها
٢- يكون الفاقد في محصول الذرة بسبب الحشرات وهناك حاجة لتطهيرها.
٣- يوصى باستخدام تكنولوجيا حفظ الذرة بالإشعاع .

الخلاصة:

هناك حاجة ماسة لتطوير القدرة التنافسية للذرة الشامية لمحصول الذرة الرفيعة والشامية لصالح الإنتاج والصناعة التصديرية في مصر، لذلك توصى باستخدام تكنولوجيا المعالجة الإشعاعية التي تطهر الحبوب وتقتل الحشرات وبالتالي تقلل من الفقد في هذا المحصول الهام.

Summary

There is need to improve the competition ability of corn, which is very important in the Egyptian industry and exporting, So, we advice to use food Irradiation to kill the insects So, decrease the loss of corn product.

المراجع :

١- د. إمام الجسمى، د. نبيل توفيق حبشى وآخرون "آثار سياسة التحرر الاقتصادي على أهم المتغيرات في القطاع الزراعي" ووزارة الزراعة.
٢- منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة "تحليل السياسة



الزراعية في جمهورية مصر العربية: الجزء الأول برنامج التكييف الهيكلي والإصلاح الاقتصادي في قطاع الزراعة في جمهورية مصر العربية، دراسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ١٢٦/١، روما ١٩٩٤ ص١١٤.

٣- هدى سعد عوض "أثر برامج التكييف الهيكلى على الفجوة الغذائية لمحاصيل الحبوب الرئيسية في مصر" رسالة ماجيستير، قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة القاهرة ، ١٩٩٥ ص ٤٩ .

٤- د. سعد طه علام " التكيف الهيكلي المستقبلي للزراعة المصرية" المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي العدد الأول، يونية ١٩٩٤، ص ٨٩ .

٥- د. سلطان أبو علي: التخطيط في مصر في ظل التحرير الاقتصادي" المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر للاقتصاديين المصريين، القاهرة ١٩٩٣، ص ٢٦-٢٧.

6- Bruhn, C.M.Schutz,H.G.and Sommer, R.1986. Change toward food Irradiation among conventional alternative consumers food Technology 40(12) : 86-91.

7- Crawford, L.M.1990. statement, News Division, USDA. May 2.

8- FDA. 1990. HHs News Redease Pqo U.S. Dept. of HHS. Rockville, MD. May 1.



Students Perspective on Incorporating Professional Certification in MIS Undergraduate Database Courses

Mohamed Magdy Kabeil, PhD*
kabeil@sharjah.ac.ae

Mohamed Abdalla Nour, PhD**
mnour@sharjah.ac.ae

*Sadat Academy for Management Sciences, Egypt & University of Sharjah, UAE.
**University of Sharjah, UAE.

مستخلص

نقوم في هذه الورقة بفحص أحد الموضوعات المثيرة للجدل في مجال تصميم المنهج الدراسي لتخصص نظم المعلومات الإدارية، ألا وهو تحقيق التوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي ، مع امتداد الجانب التطبيقي ليشمل الإعداد لنيل الشهادات المهنية. لقد تم قياس رأي الطلاب الدارسين لنيل درجة البكالوريوس في نظم المعلومات الإدارية كأحد العناصر الأساسية في تصميم المنهج الدراسي للوصول إلي تفهم لاهتماماتهم في هذا المجال.

ولقد أوضحت نتائج المسح أن الطلاب الدارسين يؤمنون بقوة في وجوب أن يشتمل المنهج الدراسي لمساق قواعد البيانات علي جرعات أكبر من العناصر التطبيقية لبناء المهارات العملية. ولقد أوضحت النتائج أيضا أن الطلاب يؤيدون بشدة أن يحتوي المقرر الدراسي علي الإعداد للاختبار الأول لإحدى شهادات الاعتماد المهنية كشهادة "الزميل المعتمد لأركل" أو "مدير قواعد البيانات المعتمد لميكروسوفت"، مع إمكانية تحقيق ذلك عمليا.

Abstract

We investigate in this paper one of the most controversial issues in management information systems curriculum design—the balance between theory and practice, with the extension of practice to include preparation for professional certifications. We examine the opinions of students as one of the primary stakeholders of the curriculum design to reflect their perspective on this issue. Our survey results indicate that students strongly believe that a database curriculum should include larger doses of skill-building lab-oriented components. The results also suggest that the respondents are strongly in favor of including preparation for one of the professional exams, such as Oracle Certified Associate (OCA) or Microsoft Certified Database Administrator (MCDBA), in the course content, which is practically feasible.

Key Words: MIS curriculum, Database Education, Professional Certification.

1. Introduction

The issue of MIS curriculum design has received considerable research attention over the last several years. Recent developments in IT innovations and changing competitive business environments have made the issue even more important and urgent. Business demands and requirements of MIS graduates have only increased, whereas business schools are still doing "business as usual" [3, 10]. The so-called "expectation gap", the gap between what businesses expect of MIS graduates and what those graduates acquire, in terms of knowledge and skills from MIS programs, has presumably widened [10, 17]. Businesses expect fresh MIS graduates to have specific knowledge and technical skills, to meet today's job requirements [6, 11]. Business schools have invariably been faced with the daunting task of providing MIS degree programs that balance between fundamental knowledge (concepts and principles) and specific-skills set to meet job market requirements. Many schools have not been responsive enough to market demands, thus leading to a criticism that academia is not in tune with industry's needs [5]. For example, there are



many studies that suggest that MIS degree programs have failed to provide graduates with the necessary skills to meet business needs [12]. Model MIS curricula, such as the ones proposed by professional associations, do not go far enough to help close this gap.

The issue of curriculum design is twofold: first, what courses should be included in the curriculum. Second, how and what should be taught in each course included. One of the core courses of almost every MIS degree program is the database management course [9]. A course addressing database management, client/server concepts, or Web-based systems often includes a strong software component that allows students to apply concepts to real problems. Many colleges use personal database management applications such as Microsoft Access for the software component that does not address the 2-tier/3-tier architectures. However, there is considerable diversity in the content and delivery of this course as taught in many schools, an issue that is clearly not addressed by any model curriculum. Two related issues account for most of this variation: the balance and tradeoff between theoretical foundations and software technology-based skills, and the choice of a database platform, if any, to use. The former is more complicated and controversial than the latter. How large a technology-driven component should be incorporated in a typical database management course? Model curricula purposely avoid answering this question. And, unfortunately, no previous research, to our knowledge, has attempted to provide an answer to this question.

A related issue to the above question is whether a degree certification, such as Oracle Certified Associate (OCA) or Microsoft Certified Database Administrator (MCDBA), should be a goal in the database management course. Certification is an indication of mastery and competency, and is viewed additionally as promoting professionalism and improving academic programs [8]. Impagliazzo and Gorgone [7] believe that accreditation differs from certification and licensing in that accreditation affects institutions and programs whereas certification and licensing affect individuals. This being the case, it would be interesting to explore students' perceptions about the value and significance of incorporating certification - preparation components in academic courses.

There are several certifications in the information systems field, including Oracle certifications, Microsoft certifications, and Cisco certifications. Should the database management course include preparation for certification exams? This question, again, has not been addressed by prior research or model curriculum programs.

The objective of this current research is to address the previous two questions with regards to the database management course: the appropriate balance between theoretical coverage and software coverage, and whether preparation for certification examinations should be included in the course content.

This paper is organized as follows: the second section discusses accreditation versus certification criteria in a database management course. Section three discusses the research methodology, and section four presents the results. The paper is concluded with section five with recommendations for further study.

2. Accreditation versus Certification in a Database Management Course

Institutions of higher education throughout the world use accreditation to establish common standards of education quality. In most countries, there are two levels of accreditation, local and international. Local accreditation is usually managed by the ministry of higher education of the country, whereas international accreditation is conducted by an international accreditation body usually based in the United States. On both levels, there are two types of accreditation: accreditation of the educational institution and accreditation of a specific academic program that leads to a degree.

The U.S. Department of Education [4] defines the goal of accreditation as "to ensure that education provided by institutions of higher education meets acceptable levels of quality." The Accrediting Council for Independent Colleges and Schools (ACICS) defines accreditation of institutions as "...a



status granted to an institution that meets or exceeds the stated criteria of educational quality" [2]. It further identifies the purposes of accreditation as "...to assess and enhance the educational quality of an institution, to assure consistency in institutional operations, to promote institutional improvement, and to provide for public accountability." [2]

The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) defines and describes the accreditation of specific programs as follows: "... accreditation assures quality and promotes excellence and continuous improvement in undergraduate and graduate education for business administration and accounting. Accreditation is a process of voluntary, non-governmental review of educational institutions and programs. Specialized agencies award accreditation for professional programs and academic units in particular fields of study." [1]

The agencies that are concerned with accreditation of Management Information Systems programs are: the Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB International); the Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET); and the Computing Sciences Accreditation Board (CSAB), which has become an ABET society and is integrated with ABET.

AACSB International is the accrediting agency for academic institutions and programs in accounting, business administration, and management. It accredits institutions and programs on both undergraduate and graduate degree levels. As of April 2002, AACSB International membership consisted of 899 educational, government, corporate, and nonprofit organizations, including 411 accredited institutions [1].

According to the Criteria for Accrediting Programs in Information Systems Version 5.2 [7], the MIS curriculum must include at least 30 semester-hours of study in information systems topics, 15 semester-hours of study in an information systems environment such as business, 9 semester-hours of study in quantitative analysis, and 30 semester-hours of study in general education. Information systems topics should include at least 12 semester hours of fundamental information systems material and at least 18 semester hours of hardware and software principles, modern programming languages, data management, networking and telecommunications, analysis and design, and role of IS in organizations. Students must become proficient in one modern programming language. In the case of an MIS program that belongs to a business school, it should follow both the AACSB and ABET criteria. Academic accreditation differs from professional certification and licensing in that academic accreditation affects institutions and programs whereas professional certification and licensing affects individuals [7].

Professional certification and licensing in the field of database management systems (DBMS) are mainly provided by Oracle and Microsoft Corporations. Oracle professional certification and licensing system consists of three tracks [16]:

(1) Oracle Certified Associate (OCA).

(2) Oracle Certified Professional - Database Administrator (OCP).

(3) Oracle Certified Master (OCM).

Morrison and Morrison [14, 15] provide ideas for applying Oracle software to Information Systems curricular areas including database management courses. They believe that Oracle provides a rich environment for teaching advanced database concepts and for supporting database projects. Both Developer Suit and JDeveloper products provide students with a production-style environment for creating large-scale database systems. The Enterprise Manager provides an environment for illustrating database administration tasks. And the Oracle Server can be used as a back-end database server for application development in other environments. Some instructors encourage developing applications in Visual Basic, using Active Server Pages, or ODBC to facilitate communication between the database and the application. Many instructors use a combination of Access and Oracle. They use Access for teaching basic database and SQL concepts, and then move students into Oracle as their proficiency increases [14].



Microsoft professional certification and licensing system includes one database administrator track, which is Microsoft Certified Database Administrator (MCDBA). MCDBA candidates are required to pass one SQL Server administration exam and one SQL Server design exam. In addition, MCDBA candidates have the option to pass either one Windows 2000 Server or one Windows Server 2003 exam to fulfill the networking systems core requirement [13]. In addition to the core exam requirements, candidates must also pass one elective exam that provides proof of expertise with a specific Microsoft server product.

From own experience, the material of one complete track is too much to be incorporated in one database course. However, it was possible to include most of the material required to prepare students for the first exam on a track as a practical part that represents 50% of the course content.

3. Research Methodology

In the MIS program of the University Of Sharjah (UOS), we have a cluster of two database courses: a concepts (principles) course and an advanced, Oracle-oriented, course. This is not a typical arrangement, for many MIS degree programs have only one database course. This research is about second, advanced, database course. This appears to be a logical starting point for making a case in favor of more software coverage, since a significant component of the fundamental knowledge should be covered in the first course. This dual course arrangement also makes additional room for certification preparation.

This study examines students' opinions regarding the appropriateness and the need for including larger doses of software (DBMS) coverage and preparations for an Oracle certification. Students are one of the three critical stakeholders in curriculum design. Their opinions should be balanced with those of the other stakeholders, namely businesses and colleges [3, 11]. We argue that students would strongly prefer to have DBMS software coverage in the course in the form of a laboratory practice. We formalize a hypothesis that the average respondents' rating does not strongly suggest incorporating a practical (DBMS) component in the course. Our first hypothesis would then suggest that students don't place significant importance to incorporating this part in the course. We therefore have the following null hypothesis:

1. H_0: $u_p = 2.5$

where u_p is the average students' rating of the question dealing with the practical component. The alternative hypothesis (H_1) would then test for $u_p > 2.5$, indicating strong agreement among students that the practical component is important.

We further investigated the perceptions about the appropriate the size of the practical component to be included in the course, assuming students would prefer to have a significant practical component in the course. Our hypothesis was that students would like to have about 50% of course geared towards an Oracle-oriented practicum. This appears a reasonable expectation in light of the fact that this course is the second (advanced) course in a twin-database course curriculum. Our second hypothesis was therefore:

2. $H0$: $pp = 50\%$

where p_p is the percentage of the course devoted to the practical, Oracle-oriented part. This suggests that students would require no more than 50% of the course geared to towards Oracle. The alternative hypothesis (H_1) would then tests for significantly more than 50%.

Within the broad MIS degree program, tracks and specializations are intended to provide a niche for students to distinguish themselves and enhance their marketability. Another very important discriminator that provides a competitive advantage over peers is a professional certification. Certifications, such as the Oracle Certified Associate (OCA), or the Oracle Certified Professional (OCP), provide important validation of qualifications as well as a standard for benchmarking job candidates holding diplomas from different educational institutions. We argue that students are in a better position to know what career choices will meet their professional expectations, and whether a professional certification will



improve their chances of landing a competitive job. Our third and fourth hypotheses therefore are the following:

3. H0: uc = 2.5,

which is interpreted as: *the average students' rating does not have strong preference for including an Oracle certification component is 2.5.*

4. H0: pc = 50%

which is interpreted as: *the responds would suggest no more than 50% of the practical component to be devoted to the Oracle certification preparation.*

To test the previous hypotheses and determine the extent of students appreciating including professional certification in academic programs, we created and administered an anonymous questionnaire survey. For the first step in creating the questionnaire, the authors interviewed a group of MIS junior students and obtained a list of perception factors. This list and a search of the literature yielded twenty-six items arranged in a questionnaire. Items were scored on a Likert scale, from 1 indicating "not important" to 5 indicating "very important." A prototype was then administered to seven students, who also provided a critique of the questionnaire. This pilot resulted in eliminating four items based on low mean importance scores, low item-to-total scale correlations, and redundancy. The alpha reliability coefficient for the final 26-item questionnaire was 0.86.

The initial survey questions asked the respondents to evaluate the course in general, similar to what the student is accustomed to answer in a regular course evaluation. The core questions of the survey were oriented to measuring the proper mix of course material. We posed open-ended questions asking respondents to describe their motivations for enrolment in the course, and the benefits and challenges they encountered. Respondents were asked to rate the ease or difficulty that they experienced with each area of the course. The survey also requested demographic data about the student.

The survey was conducted during the spring semester of the academic year 2003/04. The survey was administered to all students enrolled in the course entitled *Advanced Database Applications*. The questionnaire was filled by the students at the end of the course. Thirty-nine usable responses were received with a response rate of 78%. The survey instrument is presented in the Appendix.

4. Results and Discussion

We analyzed the survey data, with particular focus on questions that address the lab content and OCA preparation component. The summary of the results is shown on Table 1. The overall results strongly suggest favoring the incorporation of Oracle certification components in the course curriculum.

Table 1: Summary Statistics

	Mean	Standard Deviation	60 Percentile	80 Percentile	100 Percentile
Emphasis on Lab Practice (DBMS)	4.3	1	92.3	76.9	56.4
Percentage of Lab Practice (DBMS)	62.1	21.9	67.6	26.5	5.9
Emphasis on OCA Preparation	4.6	1	94.9	92.3	76.9
Percentage of OCA Practice	61.6	28.3	52.9	35.3	17.6

4.1 Laboratory Practice

Two questions addressed the inclusion of practical components in the form of laboratory practices and exercises in the course content. The first questions fixed the percentage at 50 and asked the respondents to rate, from 1 to 5, the appropriateness of that component. The average rating given was 4.3, which can be interpreted as an overall (average) score of 86%. This result indicates that students strongly agree that at least 50% of the course should be devoted to skill-building practical (lab-oriented) components. Additionally, 92.3% of the students gave a rating of 3 or better out of 5, 80% gave 4 or better, and 56.4% gave it 5 (the highest rating).

The second question gave the students the chance to determine the appropriate percentage

of lab coverage, in the range 1—100%. The average result was 62.1%, indicating that students would like to have 62% of the course content devoted to a lab component. Moreover, 67.6% of the students would like to have at least 60% of the course devoted to lab practice.

The tests for the four hypotheses are shown on Table 2. As is clear from the value of the t-statistic and its related probability, all the four hypotheses are rejected at either $p < .01$ or $p < .05$. This indicates strong agreement among the respondents that incorporating theses components in the course is important. For example, rejecting the first hypothesis concludes that students strongly prefer (average rating significantly more than 2.5) to have this component in the course. Similarly, the second hypothesis concludes that students strongly believe (their average preference is significantly more than 50%) the practical component should represent more than 50% of the course.

Table 2: Results of *t* test.

Measure	Mean	S.D.	*t*	*P*
Emphasis on Lab Practice (DBMS)	4.26	.993	11.05	.000
Percentage of Lab Practice (DBMS)	62.15	21.92	3.23	.003
Emphasis on OCA Preparation	4.59	.966	13.51	.000
Percentage of OCA Practice	61.62	28.28	2.39	.022

4.2 Preparation for Certification Exam

Similarly, there are two questions that addressed OCA preparation. The first question requested students to evaluate (from 1 to 5) the appropriateness of including lab practice specifically geared towards preparing for the OCA exam. The average result was 4.6, which can again be interpreted as an overall (average) score of 90.2%. Also, 94.5% of the students gave a score of 3 or better, 92% gave a score of 4 or better, and 77% gave the highest score of 5.

The second question gave the students the opportunity to set the percentage of OCA coverage. The average was 61.2%, indicating that students highly value the inclusion of an OCA preparation component in the course. Similarly, 52.9% of the students would like to have at least 60% of the lab component geared to OCA preparation, 35.3% would like to have at least 80%, and 17.6% would prefer to have lab component totally devoted to OCA preparation. The results of the *t* test also confirm these findings, as indicated by Table 2.

4.3 Discussion

Our analysis of the survey data consistently and strongly suggests favoring the inclusion of significantly practical DBMS (Oracle) coverage in the course and a strong orientation of the practical component to OCA preparation. For example, the summary statistics and the results of the *t* tests both indicate that large portions of the course should be devoted to practical coverage of Oracle and its orientation to the OCA examination preparation. These findings might appear a little too surprising, especially if we consider the preference for more than 50% course orientation to Oracle. However, two things need to be kept in mind: first, there is a database pre-requisite course to this Advanced Database course, which is dedicated to covering basic concepts and database theory. Students entering this course, having completed fundamental database concepts, are generally looking for more practical orientation of the database subject matter. Second, this course is taken by senior students who are closer to graduation, when they begin to think about their career choices and possibilities.

Our findings also highlight the importance of the knowledge of Oracle in the job market. The University of Sharjah is located not too far from the Sharjah and Dubai cities, which are the centers of intense business activity. Oracle has a strong market share in the large-to-medium corporations in this region.

5. Conclusions

In this manuscript, we attempted to describe the scope and current state of database education in both academic curricula and professional





certifications. Our empirical tests and analyses indicated that students would generally favor more, not less, practical database training within academic programs. Our findings also indicate preference for OCA preparation-oriented components in the database course.

The teaching methods for database courses need to be reviewed in the light of the present study. Students' perception should be studied regularly in order to tailor courses that meet the needs of the students. Teamwork among stakeholders is needed to bring about success in database management education. Participants from the academic community include concerned faculty, MIS department, college and university administration, software vendors, and representatives of industry. Universities need also to develop alliances with database management software producers.

References

1. AACSB, Association to Advance Collegiate Schools of Business (1998) http://www.aacsb.edu/, Retrieved on February 18, 2004
2. ACICS, Accrediting Council for Independent Colleges and Schools (Nov 19, 2001) http://www.acics.org/
3. Desai, M.S. and Von Der Embse, T. "A Synergistic Strategy for MIS Curriculum Development: Response to Rapidly Advancing Information Technology", College Student Journal; December 2001, Vol. 35, Issue 4, pp. 552-561.
4. DOE, U.S. Department of Education, Office of Postsecondary Education, Accreditation (Nov 3, 2001) http://www.ed.gov/offices/OPE/accreditation/, Retrieved on February 18, 2004
5. Haworth, D.A. and Van Wetering, F.J. "Determining Underlying Corporate Viewpoints on Information Systems Education Curricular", Journal of Education for Business; May/June 1994, Vol. 69, Issue 5. pp. 292-293.
6. Ike, Ehie C. "Developing a Management Information Systems (MIS) Curriculum: Perspectives from MIS Practitioners", Journal of Education for Business, January/February 2002, pp. 151-158.
7. Impagliazzo, and Gorgone, j. "Professional Accreditation of Information Systems Programs", Communications of the Association for Information Systems, Volume 9, 2002. PP 50-63.
8. Jones, S. C. and Worthen, B. R. "AEA Members' Opinions Concerning Evaluator Certification", American Journal of Evaluation", Fall 1999, Vol. 20, Issue 3, pp. 495-506.
9. Kabeil, M. (2001). "MIS Curriculum Implementation in Arabic-English Bilingual Environment," Administrative Research Review, 13 (3), 66-99, Egypt.
10. Lee, D. M.S., Trauth, E. M, and Farwell, D. "Critical Skills and Knowledge Requirements of IS Professionals: A Joint Academic/Industry Investigation", MIS Quarterly, September 1995, pp. 313-340.
11. Lightfoot, Jay M. "Fads versus Fundamentals: The Dilemma for Information Systems Curriculum Design", Journal of Education for Business; September/October 1999, pp. 43-50.
12. Maier, J. Lee and Gambill, Stan, "CIS/MIS Curriculums in AACSB-Accredited Colleges of Business", Journal of Education for Business; July/August 1996, Vol.71, Issue 6, pp. 329-334.
13. Microsoft Corporation, "Certified – Know How," http://www.microsoft.com/ learning/mcp/default.asp, Retrieved on September 22, 2004





14. Morrison, J. and Morrison M. "Using Oracle to Augment the Information Systems Curriculum", Communications of the Association for Information Systems, Volume 7, Article 10, August 2001, PP 1-36.

15. Morrison, J. and Morrison, M. "Using Oracle in the Information Systems Curriculum," Journal of Computer Information Systems 40, 3 (Spring 2000), pp. 1-9.

16. Oracle Corporation, Oracle University, http://education.oracle.com, Retrieved on September 22, 2004

17. Trauth, Elleen M., Farwell, Douglas W., and Lee, Denis "The IS Expectation Gap: Industry Expectations Versus Academic Preparation", MIS Quarterly (September, 1993), pp.293-307.

Appendix: Students Perception Survey
This appendix shows the survey used to obtain the data reported.

University of Sharjah
College of Business and Management
Department of Management Information Systems
0303430 Advances in Database Applications
Course Evaluation

The course of Advances in Database Applications has two main components: concepts in the lecture-room and practice in the lab. All our lab computers are equipped with Oracle Software, so all our lab work should be in Oracle environment despite the fact that concepts cover other similar products.

I found this a good opportunity to make our lab exercises oriented to start preparing you for the OCA Exam. This way we can get two birds by one shot, three credit hours course and preparing for a professional exam. Oracle has the highest market share of DBMSs. The MIS department approved this approach to be offered starting from the Fall 2003/04.

Your input on this form will help me to evaluate the approach and to improve the contents.

Please rate the following items: (Ratings are 1-5 with 5 being the highest.)

1. The objectives, contents and procedures were made clear at the beginning of the semester	1	2	3	4	5
2. The course objectives agree with the material covered in class.	1	2	3	4	5
3. The lab exercises are appropriate to the content of this course.	1	2	3	4	5
4. The material was presented in a clear and well organized manner.	1	2	3	4	5
5. It is a good approach to have 50% of the course for lab works.	1	2	3	4	5
6. It is good to have lab works oriented at preparing for OCA exam.	1	2	3	4	5
7. Post's book is a good text for studying the concepts of Designing & Building Business Database Applications.	1	2	3	4	5
8. Dawes & Thomas' book is a good text for running the lab exercises and preparing for OCA exam at the same time.	1	2	3	4	5
9. The instructor demonstrates broad, accurate and up-to-date knowledge of subject matter.	1	2	3	4	5
10. The instructor shows interest in and enthusiasm for the subject.	1	2	3	4	5
11. Your instructor responded to questions clearly and constructively.	1	2	3	4	5



12. The instructor makes himself available during office hours according to the plan.	1	2	3	4	5
13. The instructor and this course have stimulated the student's interest in the subject matter.	1	2	3	4	5
14. The instructor had a clearly stated grading policy and you have gotten what your actually deserve.	1	2	3	4	5
15. The instructor encourages student participation and questions in class.	1	2	3	4	5
16. In general, the course was very useful in preparing me for my future career.	1	2	3	4	5
17. In general, the instructor is an effective teacher for running this course	1	2	3	4	5

Please answer the following questions:

18. What did you like best about the course?
19. What did you like the least about the course?
20. Would you recommend this course to a friend? (Yes) (No) why?
21. How might the course be improved?
22. Would you continue preparing for OCA exam? (Yes) (No) if yes, when and how?
23. How would you rate the course overall (out of 100)?
24. What is the percentage of the course do you suggest to be devoted to the lab work? Why this percentage?
25. What is the percentage of the lab work do you suggest to be devoted to preparing for OCA exam? Why this percentage?
26. Would you promise sending me an e-mail that informs me about your future experience with the OCA exam?

Air Pollution Challenges & Public Policy Responses in Egypt

Dr. Sherifa Fouad Sherif
B.A., American University In Cairo
M.P.A., American University in Cairo
Ph.D., University of Sussex

Abstract

Industrial development in the 1960s and 1970s has had a very serious impact on the quality of air Egyptians now breathe. Industrial emissions, along with emissions of motor vehicles, now pose a serious health hazard to virtually the entire Egyptian populace [1]. In terms of suspended particle matter, Egypt currently does not meet World Health organization (WHO) standards. In fact, Cairo has the second largest levels of suspended particle matter in its air after Mexico City. This simply means that Caireans are subject to much higher levels of airborne dust and smoke than virtually the world's largest industrial producers [2].

Why? Primarily, because in the 1960s and 1970s most industrial facilities were built with virtually no environmental safeguards. Cement factories were built with no filters for their chimneys, Egypt's aluminum smelter to date spills its industrial waste into the air and water with limited control and virtually all of Egyptian industry emits industrial gases into the air with minimal safeguards [3].

This paper is about the adverse consequences industrial development has had on the environment in Egypt. It tracks developments in the air pollution problem and discusses some possible suggestions to these looming problems. It also reviews how the air pollution problem in Egypt became so acute and what some of the health consequences are to Egyptians currently and how they are likely to be affected in the future.

Air Pollution – Sources of the Problem

Industrial development in the 1960s and 1970s has had a very serious impact on the quality of air Egyptians now breathe. Industrial emissions, along with emissions of motor vehicles, now pose a serious health hazard to virtually the entire Egyptian populace [4]. In terms of suspended particle matter, Egypt currently does not meet World Health organization (WHO) standards. In fact, Cairo has the second largest levels of suspended particle matter in its air after Mexico City. This simply means that Caireans are subject to much higher levels of airborne dust and smoke than virtually the world's largest industrial producers [5].

Why? Primarily, because in the 1960s and 1970s most industrial facilities were built with virtually no environmental safeguards. Cement factories were built with no filters for their chimneys, Egypt's aluminum smelter to date spills its industrial waste into the air and water with limited control and virtually all of Egyptian industry emits industrial gases into the air with minimal safeguards [6].

The Egyptian Ministry of Health estimates that if industrial emissions were reduced to meet WHO standards an estimated one hundred thousand cases of contracting diseases from airborne pollutants can potentially be avoided every year [7]. In addition, an untold number of Egyptians would be spared the suffering they are likely to incur from the various respiratory difficulties that are now extremely prevalent [8].

In addition to the problems associated to suspended particulate matter, high levels of lead represent a serious environmental hazard in Egypt's two largest cities, Cairo and Alexandria. These lead emissions are primarily caused by motor vehicle fumes since they operate virtually without any emission controls [9]. This is particularly true for the over 1.5



million cars in Cairo and Alexandria that were manufactured before 1990 and who not only are void of a proper exhaust system, they are all virtually operating without any form of pollution control device embedded in these vehicles. These cars are also not subject to any form of air pollution inspection that aims to minimize led emissions and Egypt remains very far away from the automobile emission standards set by countries like the United States and in Europe. While an attempt has been made to be more strict on new cars entering Egypt, the problem of old cars remains problematic. Even worse, new cars as they age are not being held to a strict emissions standard only compounding the problem.

Egypt's air pollution problems can be minimized to a great extent if car exhaust systems are mandated and checked to function efficiently. Yet, the government has not introduced proper inspection procedures for automobiles primarily because of the lack of cash to procure such equipment [(10)] and the desire to avoid adding an additional tax on an already over impoverished public. This has been done for public buses, but by no means does this alleviate the problem.

Ministry of Health research suggests that the average Egyptian child loses three or more IQ points by the age of nine because of the high levels of lead in the air. As for Egyptian adults they almost face a 10 percent higher risk of cancer, heart attack and death in comparison to countries like the United States [(11)]. In fact, Cairo has the third highest lead content in its air world-wide after Mexico City and Bangkok [(12)].

Other serious health risks for Egyptians arise from their exposure to suspended particulate matter (SPM), some forms of in door air pollution and lead [(13)]. Large numbers of people are also exposed to the somewhat less health-threatening effects of various dioxides [(14)].

Air pollution has three principal man-made sources: energy use, vehicle emissions and industrial production all of which have tended to expand with Egypt's economic growth [(15)]. In 1990, cities such as Cairo and Alexandria, Egypt's second largest city, exceeded on more than 210 days a year the SPM concentrations that WHO guidelines indicate should not be exceeded more than seven days a year [(16)].

Combining indicators of air pollution with the numbers of Egyptians exposed to such levels shows the severity of unhealthy urban air in cities like Cairo and Alexandria. EAA studies have shown a pattern of increased mortality at higher particulate concentrations in Egypt's largest cities, particularly among older people [(17)].

Lead stands out among heavy metals that pose health risks because of its excessive prevalence [(18)]. Unlike some other pollutants, lead can affect health in several ways, including inhalation and ingestion. One of the most important sources of lead content in the air is industry and vehicle emissions.

In its 1994 ranking the World Bank rated Mexico City and Egypt among the top five most polluted countries in the World. In many ways they have many things in common. Air pollution has reached levels that are dangerous to both human and non-human life, water pollution is seriously threatening a wide range of ecosystems, and the dumping of solid and hazardous wastes has led to the poisoning of large tracts of agricultural lands. Yet, what differentiates Mexico from Egypt is its early start in creating an environmental protection agency and in addressing their environmental problems. From as early as 1980, the Mexican government began to take serious actions to curtail industrial polluters. Through the introduction of severe penalties and fines the Mexican government has already taken major steps toward dealing with their industrial emissions problem. Similar actions have been taken to address problems of dumping of solid and hazardous waste and to curtail air pollution.

Unlike Mexico, Egypt has yet to introduce any comprehensive system to place controls on industrial emissions. Since the Egyptian government had a much later start and only established its environmental protection agency in the late 1980s, there was never any one government agency entrusted with dealing with these types of issues. In fact, to date the Egyptian government has yet to seriously apply

any form of excessive penalties, taxes or fines on major industrial or non-industrial polluters even though legislation has been in place since 1991. Egypt is a "late bloomer" when it comes to addressing its environmental problems, but recent attempts at reform raise the possibility that action will be soon taken to control emissions from the largest polluting industries in Egypt.

Problems of industrial Pollution:

Major Industrial Polluters: Many of Egypt's current problems relating to water, soil and air pollution are directly attributable to a number of major industries that were established in the late 1960s and early 1970s. The industries producing cement, fertilizer, steel and aluminum, which all were public enterprises at inception, have been the primary source of the problem.[19].

Early on, public enterprises in the industrial sector represented the largest numbers of polluters' nation wide given their economic significance. As of 1992/93 the public industrial sector accounted for almost 20 percent of GDP, 22 percent of the fixed capital stock of Egypt, and 13 percent of total employment [20].

Typical large industrial polluters were SEMADCO (or Nasr Fertilizer), Naga Hamadi Aluminum, Hadisolb (or Helwan Iron and Steel) and Portland Cement. These four major polluters were responsible for almost 20 percent of the total solid wastes being dumped into the Nile and virtually each one of these firms did not fully treat its waste before it is dumped [21].

SEMADCO was not only a serious water polluter, but was a major air polluter as well. SEMADCO filtered its industrial charges into the air, and there was always the potential of leakage of potentially hazardous fumes. Fertilizer producers also discharged considerable amounts of waste into the water and unfortunately most of the dumping happened in the Nile river, Egypt's primary source for fresh drinking water [22]. Since most of what was discharged is primarily ammonia and nitric/sulfuric acid, the effects on health were considerably dangerous [23]. SEMADCO is also located in a highly inhabited region close to the Nile where many farmers bathe both themselves and their animals.

Thankfully, the EAA has been requiring SEMADCO to improve its waste disposal systems since early 1992, and to meet strict safety guidelines mandated by government [24]. While the situation is now radically improved, the question that cannot be answered is what ill effects did the previous pollutants have on the general public, and what spill over effects will continue to follow.

The identical situation existed for the various producers of aluminum and iron and steel. Yet, their discharges into the Nile were much more dangerous to human and animal life in comparison to those of SEMADCO. Discharges from Hadisolb and Naga Hamadi Aluminum were very high in carbon content and were extremely dangerous to the water habitat [25].

These industries were also major contributors to air pollution in Southern Egypt and have long represented a health hazard to the populace of that region [26]. Since the Nile runs up-stream what is dumped in the South will pose a health risk to every other portion of the country accessing its water from the Nile.

Yet another major contributor to air and water pollution in particular are the various cement factories on which the country relies. They are causing very high levels of accumulated particle matter in the air and subjecting a number of major Egyptian cities to serious health hazards. While the EAA has done much in this area already, and the situation is radically improved, cement emissions regardless how well they are treated will always pose a danger if they are located too close to large population centers as all of these firms are.

These cement factories, predominant among them Portland Cement, were initially built with hazardous filters for their chimneys, and with minimal water treatment capacity. Their discharges into the Nile are mainly in the form of reconstituted clay, carbides, dust and discharged processed limestone [27].



Virtually none of these industries, when they were in the public sector, had the financial capacity to improve on their pollution control technology and the health costs have already proven to be very costly. Many forms of cancer, retardation in children, various types of chronic fatigue, bronchitis and respiratory diseases will likely be eventually linked to the discharges from these industries [(28)].

The impact of their discharges in the water is of particular significance as well. These discharges have already resulted in serious changes to the ecosystems of the Nile and have had their impact on biodiversity by making various plants and animal life virtually extinct. In portions of the Nile the wildflower virtually expands to the point where it forces the mass migration of various under water species. It also makes the transport by boat on certain portions of the Nile virtually impossible. Yet, in other areas the Nile, wildflowers have disappeared. The reason for this serious divergence is the change in ecosystems resulting from industrial discharge and solid waste [(29)]. The various underwater inhabitants that usually consume the Nile wildflower either become extinct or grow out of control depending on the impact of ecosystems from both human and industrial waste [(30)].

The major industrial contributors to air and water pollution are listed in the table below. All of the five firms listed are now complying with EAA environmental protection standards and are all seeking financial assistance from government to meet current environmental protection regulations [(31)]. Some of these firms have now also been privatized and the EAA has been diligent in ensuring that private firms along with public ones are held to a high standard of emissions control given the seriousness of these emissions.

The problem, however, is not one of standards, it is one of proximity. All of these industrial enterprises are so close to major population centers, or located within them, that regardless of how good treatment of emissions becomes, the general public is still at some risk.

The history of why these firms were located either in or around major cities was the consequence of where high voltage electricity generation was already centered. The firms simply went where the electricity was, and this happened to be in or around major cities.

The consequences of this proximity will be felt for generations to come and the adverse health impacts may never be fully understood. What we do know is that the average Egyptian is consuming daily a very high dose of various from of oxides daily, especially carbon. Depending on which major city on happens to be located, and the level of oxides in the air that day, Egyptians can be inhaling the equivalent of up to four cigarettes a day.

The long term consequences of this consumption are obvious. The hazardous are also obvious, but the evidence linking these emissions to cancer incidence remains scattered. It is this evidence that needs to be pursued, but with existing research only a possible casual linkage can be inferred.

Table 1: Principal Industrial Polluters Contributing to Major Environmental Hazards

Name of Enterprise	Types of Discharge	Effect on Public Health
SEMADCO Fertilizer	Discharges ammonia, nitric/sulfuric acid.	Emissions pose a serious health hazard to the entire Southern population of Egypt. Significantly contributes to suspended particle matter, which in turn can cause cancer, various types of chronic fatigue, bronchitis and respiratory diseases.
Kima Fertilizer	Discharges ammonia, nitric/sulfuric acid.	Emissions pose a serious health hazard to the entire Southern population of Egypt. They significantly contribute to suspended particle





Name of Enterprise	Types of Discharge	Effect on Public Health
		matter, which in turn can cause cancer, various types of chronic fatigue, bronchitis and respiratory diseases.
Hadisolb (Helwan Iron and Steel).	Discharges high in carbon content are extremely dangerous.	Extremely dangerous for underwater habitats as well as the populace in general. Discharges can lead to mental retardation, various forms of cancer, digestive disorders, and respiratory diseases.
Naga Hamadi Aluminum	Discharges high in carbon content are extremely dangerous.	Extremely dangerous for underwater habitats as well as the populace in general. Discharges can lead to mental retardation, various forms of cancer, digestive disorders, and respiratory diseases.
Portland Cement	Discharges mainly in the form of reconstituted clay, carbides, dust and processed limestone.	Cause vary high levels of accumulated particle matter in the air and are a direct causal factor in promoting cancer and respiratory diseases.

Environmental Degradation and Egypt's Industrial Development

Clearly, Egypt's industrial development and the environment are closely linked. From the early 1960s to the mid 1980s, the Egyptian government recognized this trade-off and constantly chose industrial development over environmental protection. Through the importation of industries whose emissions were known to have hazardous effects on humans, in many instances, the Egyptian government clearly chose "production" without paying much attention on the long term effects on human health.

The Government is now much more aware of the link between the environment and development. For example, the incidence of cancer in Egypt in the 1990s is almost double that of the early 1980s. In addition, the incidence of respiratory diseases are now almost triple what they were a decade age. Most specialists believe that this trend is a direct by product to the introduction of cement factories, iron and steel factories and an aluminum smelter in immensely populated areas. But again, this is just inference given the sketchy research conducted in this area.

Since most health care in Egypt remain free of charge, the Egyptian government is now witnessing an incredible surge in the costs of medical care to treat cancer patients and those individuals with respiratory diseases. Over L.E. 550 million ($110 million) is spent annually to provide care for Egypt's ever increasing cancer sufferers, an increase of almost 40 percent since 1989.

These increased costs are likely to have several causes, but the EAA itself believes that the main casual factor is the industrial policies of the 1960s and 1970s.

Dependency Theory and Egypt's Industrial Revolution:

From the late 1960s through the mid 1980s, Egypt was constantly a dumping ground for out of date industrial technology. Given Egypt's affiliation to the Eastern Block most of this technology came form the former USSR. In many instances the technology that was being given to Egypt was out-dated and had minimal or no environmental controls built in. As an example, the Egyptian government's use of old Russian technology to build cement factories led to the virtual withering away of tree life within a 1 mile radius of where most of the processing units were placed. Within a 3 mile radius, most trees also seem wilted and the majority are dead or dying.




This is primarily because the emissions of dust into the atmosphere limit the oxygen flow to plant life. Of course, these dust emissions are also extremely hazardous to humans. The EAA has on file an undated consultants report indicating that anyone living within a 10 mile radius of these cement factories stands a 25 percent greater chance of potentially developing cancer than an average Egyptian living outside this zone. Yet, there has been no attempt to either move the factories in what is a major residential area, or move parts of the population who are likely to be directly affected by the emissions of these cement companies.

Many environmentalists now attribute Egypt's environmental problem to its legacy of dependency with the East. Since most of these industries were grants from the former USSR to Egypt, these give aways were very rarely turned down even when the consequences on the environment were clear.

Is Egypt Witnessing its own form of Climatic Change?

As Egypt's industrial base continues to grow, the combined concentration of CO2, and other gases in the atmosphere continues to grow. Some are already suggesting that this is causing Egypt's mean temperatures to edge upward. It is clear the Egypt's summers are getting hotter and its winters milder. Estimates show a rise in average surface temperatures, of somewhere between 1.5' C and 2.5' C, in cities like Cairo and Alexandria over their 1980s averages.

It is not clear whether this is the result of emissions, or a more global phenomenon like global warming. Gases other than carbon dioxide are thought to be responsible for about one-third of present global warming, and it is estimated that they will cause about half the problem around 2030. Some of these, notably chlorofluorocarbons used as aerosols, refrigeration chemicals, and in the manufacture of plastics, may be more easily controlled than C02.

Conclusion: Reducing Urban-Industrial Air Pollution

The past three decades of generally rapid growth in Egypt have seen dramatic increases in fuel consumption for automobile transport, industrial activities, and electricity generation. Concern over the effects of increasing air pollution in the late 1980s resulted in the EAA's development of curative measures, including air-quality criteria, standards, and add-on control technologies. All these measures led to some reduced emissions of some of the principal pollutants, but by no means have they eliminated the problem in many Egyptian cities.

Air pollution has today reached serious levels in Egypt's biggest cities and fossil fuel emissions are of principal concern in terms of urban pollution whether from stationary or mobile sources, include sulphur dioxide, nitrogen oxides, carbon based oxides, ash, or other suspended particles. They can injure human health, bringing increased respiratory complaints, some potentially fatal. But these pollutants can be contained so as to protect human health and the Egyptian government must continue to take steps to achieve acceptable levels of air quality.

The Egyptian government needs to continue to establish and monitor air quality goals keeping in mind always that what is at stake is not simply the environment and its ecosystems, but also the quality and longitude of human life. Much can still be achieved in the area of carbon based oxide emissions by curtailing pollutants from motor vehicles and from our major industrial establishments new and old.

We owe our children a better and healthier life and it is clear at least in Egypt's case that this has yet to be made fully compatible with both our transport and industrial development.

Foot Notes :

1 - Martinez, K. *Environmental Problems Facing Egypt in the 1990s*, p.66.

2 - Ibid.

3 - Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Steel Industry and Its' Environmental Impact*, p.16. (In Arabic). Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Cement Industry and Its' Environmental Impact*, p.14. (In Arabic).

4 - Martinez, K. *Environmental Problems Facing Egypt in the 1990s*, p.66.
5 - Ibid.
6 - Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Steel Industry and Its' Environmental Impact*, p.16. (In Arabic). Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Cement Industry and Its' Environmental Impact*, p.14. (In Arabic).
7 - Martinez, K. *Environmental Problems Facing Egypt in the 1990s*, p.89.
8 - Ibid.
9 - Larson, M. *Environmental Impact World-Wide: Select Case Studies*, p.74.
10 - Ibid.
11 - Ibid.
12 - Larson, M. *The Global Environment Facility and Its' Impact on LDCs*, p.61.
13 - Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Steel Industry and Its' Environmental Impact, p.4.*
14 - Ibid.
15 - Ibid.
16 - Larson, M. *Environmental Impact World-Wide: Select Case Studies*, p.131-132.
17 - Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Steel Industry and Its' Environmental Impact*, p.111.
18 - Ibid.
19 - Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Steel Industry and Its' Environmental Impact*, p.3 (In Arabic). Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Cement Industry and Its' Environmental Impact*, p.2 (In Arabic).
20 - Ibid.
21 - Martinez, K. *Environmental Problems Facing Egypt in the 1990s*, p. 111.
22 - Ibid.
23 - Ibid.
24 - Martinez, K. *Egypt: Pollution Control Strategies*, p.44.
25 - Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Steel Industry and Its' Environmental Impact*, p.24.
26 - Ibid.
27 - Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Cement Industry and Its' Environmental Impact*, p.61.
28 - Martinez, K. *Egypt :Pollution Control Strategies*, p.122.
29 - Ibid., p.125.
30 - Ibid.
31 - Martinez, K. *Environmental Problems Facing Egypt in the 1990s*, p.133.

Bibliography

- Affifi, M. *Land Management: Prevention of Desertification and Land Degradation.* November 1991.
- Akerman, W. *Players in the Environmental Game.* Workshop on Environment, Cairo, Egypt. March, 1991.
- Arrow, Kenneth J. and Fisher, Anthony C. Environmental preservation, uncertainty and irreversibility. *Quarterly Journal of Economics* 88:312-9. 1974.
- Atkinson, A. *Principles of Political Ecology.* London: Bellhaven Press, 1991.
- Attfield, Robin *The Ethics of Environmental Concern.* Oxford: Blackwell, 1983.
- Badham, Richard. *The Sociology of Industrial and Post Industrial Societies.* Current Sociology, 32, 1 Spring, 1-141, 1984.
- Bahro, Rudolf. *From Red to Green.* London: Verso, 1984.
- Barkenbus, J. *Slowed Growth and Third World Welfare.* In D. Pirages (ed.) The Sustainable Society: Implications for Limited Growth. New York: Praeger Publishers, 1977.
- Bell, Daniel. *The Coming of Post Industrial Society.* New York: Basic Books, 1973.
- Benton, Ted. *Natural Relations: Ecology, Animal Rights and Social Justice.* London: Verso, 1993.
- Bookchin, Murray. *Remarking Society: Pathways to a Green Future.* Boston: South End Press, 1990.
- Bramwell, Anna. *Ecology in the 20th Century: A History.* Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Button, J. *How to be Green.* London Century, 1989.
- Callicott, J Baird. *Elements of*



Environmental Ethics: Moral Considerability and the Biotic Community. Environmental Ethics,1, 62-85, 1979.

- Catton, William R. *Environmental Sociology: A New Paradigm.* The American Sociologist, 13, 32-9, 1978.
- Cole, H.S.D., Freeman, C., Jahoda, M. and Pavitt, K.L.R. *Thinking about the Future: A Critique of the Limits of Growth.* Brighton, Sussex University Press, 1972.
- Commoner, Barry. *The Closing Circle: Confronting the Environmental Crisis.* New York: Bantam, 1972.
- Conroy, C. *The Greening of Aid: Sustainable Livelihoods in Practice.* London: Earthscan, 1988.
- Dickens, Peter. *Who Would Know? Science, Environmental Risk and the Construction Theory. Brighton: Center for Urban and Regional Research*, University of Sussex, 1993.
- Dkjkman Jos, Pagee H., Pirad Francois. *Working Document on Water Resources.* April 1992.
- Dobson A. *Green Political Thought.* London: Andre Deutsche, 1990.
- Duncan, Otis. *Human Ecology and Population Studies, In P.M. Hauser and O.D. Duncan (eds) The Study of Population.* Chicago: University of Chicago Press, 2001.
- Egyptian Environmental Affairs Agency. *Environmental Action Plan.* 1992.
- Eid, M. *The EAA in Perspective.* Occasional Paper. Cairo, 1991. (In Arabic).
- Eid, M. *Building the Government Environmental Structure.* Occasional Paper. Cairo, 1986. (In Arabic)
- Eid, M. *The Structure of the EAA.* Memo to the Minister of Cabinet Affairs. Cairo. July 22, 1990. (In Arabic).
- Elkington, J. and Burke, T. *The Green Capitalists: Industry in Search for Environmental Excellence.* London: Gollancz, 2004.

Triple Bottom Line Reporting

Mahmoud T. A. El Ghazaly
American University in Cairo

Abstract

This paper outlines Environmental and Social Reporting development. It analyses the importance of the issue and explains the changing role of accountants towards it. The paper depends mainly on textbooks, previous published articles, and World Wide Web cites. It concluded that the accounting and auditing standards should be modified in-order to reflect the environmental and social costs.

Introduction

The growing recognition of costs resulting from bad practices in the environmental and social fields, imposed its shades on the business activities. Accordingly these costs should be reported in order to help decision-makers rationalize the decision-making process. This paper analyzes the advancement in this area.

"Companies are beginning to embrace economic, social and environmental accountability, but important gaps remain" (John Elkington Chairman of Sustainability – Houlder , 2001).

This quote says it all - large steps have been taken in corporations' accountability in terms of Social and Environmental Reports, but there is still a long way to go . Most of the development in this field occurred in the 1990's at which time several programs were sponsored by the United Nations Environment Program (UNEP), as well as other organizations in order to track the preparation of such reports (Wheeler and Elkington, 2001); a large increase in the number of reports being published was recorded, particularly in Europe and North America.

Importance of Environmental and Social Reporting

Multinational corporations are now utilizing a large percentage of the world's environmental resources and increasingly have significant involvement in social matters in the areas in which they operate, from influence over their employees to political relations with NGO's and Governmental Organizations. This development happens as a result of change in today's global business environment from that of previous decades. Also development in management techniques and theories as well as technology have resulted in large changes in the structure of corporations in terms of size and power .With production increasingly globalized corporations are regularly finding themselves in situations where local laws do not place a high priority on employee or the environment protection, thus the temptation is great to maximize profits with little or no concern for environmental and social affairs (Kaptein and Wempe, 2002).

That is to say that the issue of globalization has managed to drive a wedge between developed Countries and Least Developed Countries (LDC's) with allegations (many true) of exploitation on the part of corporations, and policies that inadvertently contribute and foster further obstacles to the development of LDC's. Partly as a consequence of this, the number of LDC's is now twice what it was 30 years ago (Hauff, 2001) and the limits of human and environmental resilience are regularly ignored by corporations.

Nowadays national and international consumer and protest groups have formed as a reaction to this increasingly dismissal of environmental and social issues by corporations. Also various NGO's (such as Greenpeace) sacrifice their efforts to monitor environmental and social consequences of Corporate and Government actions. In response to the loud voices of these consumer groups, or "corporate watchdogs", corporations are finding that the best approach is to ensure that their actions do not meet with widespread




condemnation by issuing Environmental and Social Reports as a means of conveying the proactive work undertaken by the company.

This has been a major factor in influencing the increase in the number of companies that issue Environmental and Social Reports (from 17 to 24 percent of top companies between 1996 and 1999, (Wheeler and Elkington, 2001). The case of Shell's operations in Nigeria and the Brent Spar affair (Danler and Brunner, 1996) is a good example. In 1998 Shell adopted issuing a yearly report on the environment and social consequences of it's activities. The case explains how repeated "misbehavior" on Shell's part to indigenous Nigerians, and their blatant disregard for the environment in their intention to sink the Brent Spar oil rig rather than taking the more expensive option of dismantling it resulted in fierce consumer pressure (Kaptein and Wempe, 2002). Sustainability is considered a means of measuring companies' effects in the Social and Environmental, companies' actions. So what is meant by Sustainability?

Sustainability

One of the major tasks of sustainability is in the distribution of the advantages of globalization so as to be equally beneficial to all. These advantages include but not limited to stability, prosperity for all people, and the universality of human rights. A global sense of responsibility can be fostered in such a way as to meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs (Gray, Collision and Bebbington)

Sustainability is comprised of two elements, one of which concerns environmental issues (referred to as eco-efficiency), and the other dealing with social elements (eco-justice). Sustainability is about turning business success into a net contribution to the well being of society and the natural environment, rather than considering business success as being gained at the expense of environmental and social degradation.

How accountants react in face of this change?

Accountants are expected to issue standards that ensure reliable information in support of the capital market system (Elliott and Elliott, 2004) and as part of this role accountants are expected to furnish stakeholders with information on the productivity and efficiency of corporations. There are, however, various stakeholders involved, and the issue has been raised that accountants are not responsible for serving solely the interests of shareholders and owners / management. That is why it is the Accountant who is generally responsible for publishing Environmental and Social Reports.

In the past accounting standards were developed to meet the needs of management, however they are now being adjusted to address the needs of stakeholders as a whole, including the community. This means that companies who are permitted to operate within a legal framework should also take into account ethical considerations — that is the environment and social matters. One method of formalizing this practice is through what is termed "triple bottom line reporting" (Sustainability, 2001) where each of the three issues — environment, society and the economy are interdependent and deficiencies in one will effect the other. This is one of the stronger arguments for sustainability.

Beyond the Law

The law is lagging behind the actions of corporations، often motivated by consumer groups pressure, public relations, shareholder requests and competitive advantage, thus it is evident that the current accounting of Environment and Social matters is not simply a matter of legalities. The field of Environmental and Social Reporting is, however، becoming more regulated in terms of legal restrictions being imposed, and accounting bodies being formulated specifically to deal with this issue.

"Sustainability" and others are constantly monitoring the field and keeping track of changes in the reporting practices. A professional body "The Institute for Social and





Ethical Accountability" was developed with member corporations ranging from the Body Shop to British Telecom and Shell, and has even developed certain standards for such reporting. The problem lies in the number of groups recommending a multitude of different standards ranging from several United Nations' bodies to the Caux Principles, Global Sullivan Principles and OECF guidelines. This clearly diminishes collective and individual effectiveness of the guidelines (Houlder, 2001).

One of the remarkable trials in this area is the European initiatives by monetizing environmental costs and benefits, so as to include environmental costs in the various production and consumption cycle. The EU believes that higher costs due to environmental and social damage would lead to an inclination towards sustainable consumption patterns. This approach has not been embraced by the accounting profession, and is unlikely to do so as long as it remains a voluntary recommendation as it can be seen as a source of competitive disadvantage.

The initiative of the Global Reporting Body sponsored by the United Nations Environment Program seems to be the key to the future. It attempts to standardize non-financial reports via a checklist consisting of dozens of questions relating to the issue. Unfortunately at present, according to Rob Lake of Henderson Global Investors although "GRI framework is a good one" firms can (and do choose carefully which of its questions they will answer (Economist, 2004)

The above indicates that as long as environmental and social considerations are costing companies more than the expected benefits, whether due to weak consumer pressure/awareness or other reasons, very few companies will engage in strict and accurate Social and Environmental Reporting. This means that countries will have to start regulating the matter and incorporating Social and Environmental reports into current legal reporting requirements.

Since no government would like to put its economy at a disadvantage due to such legislation, this would have to be done on an international scale. The recent persuasion by businesses to have the British Government delay their proposal to require big quoted firms to publish non-financial report can be considered a reflection of the above mentioned issues.

Tony, Blair's speech in 2001 challenging "all of the top 350 companies to be publishing annual environmental reports by the end of 2001" illustrates that there is increasing pressure applied by governments. However, his challenge has had little impact on reality, and less than half of just the top 200 companies are producing reports.

The environments minister's warning the mandatory reporting will be introduced if companies do not do this voluntarily might carry more load, however governments would be better to follow the Danes, the Dutch and the Scandinavian countries, in introducing reporting legislation.

Standardizing and legislating non-financial reports, to address the main Environmental and Social concerns arising out of business activities are the key factors for the formalization of the above mentioned issue.

Social Concerns

The social dimension of sustainability captures the impact of an organization's activity society, including on employees, customers community, the Supply chain, and business partners. Companies use some indicators to assess their social impact such as percentage of employees satisfied with their jobs, charitable donations and community initiatives.

Stakeholders are central to the concept of the "social bottom line". Stakeholders include employees, local community members, advocacy groups, suppliers, and consumers. Strategic-thinking corporations need to understand, identify and evaluate how their activity affects these groups, what the main concerns/issues of these groups are, and how they are being addressed, and need to ensure that their positive initiatives are being



recognized. Non-financial reports are gaining increasing recognition as a means of maintaining a proactive dialogue with stakeholders. To get a feel for the difficulties faced by top management balancing various stakeholders' interests with regards to the triple bottom line concept "Economy, Society and the Environment" we would suggest a visit to BT's website simulation at

http:www.btplc.com/societyandenvironment/Businessgame/index.htm

which allows the user to make decisions based on Various dilemmas and shows the cumulative effects on stakeholders' interests.

Environmental Concerns

Environmental concerns vary depending on type of industry, area of operation and time of the year. Issues like endangered species, deforestation, global warming, discharge into the environment are all part of the overall issue of environmental damage and have an impact on sustainability. Companies need to take into consideration energy consumption, the reduction of waste and pollution to the environment that can damage ecologies, affect global warming and use up essential resources.

Due to different issues that would face each organization, specific environmental concerns will be addressed and identified, both by external stakeholders, and as a result of current environmental legislation.

Environmental and Social Reporting Future trends

When looking at the trends in Environmental and Social Reporting, one can find that there are several key issues to consider. First aspects of benefits and how these can be increased for organizations implementing good practices, second the concept of Environmental Credits, third Triple Bottom Line Reporting and including Environmental Costs as production costs all have to be considered.

Benefits to the corporations of Environmental and Social Reporting include but not limited to those shown below. These benefits should be combined with the idea of Environmental Credits:

- Avoidance of possible lawsuits.
- Increased community confidence.
- Ability to show that exploitation is not taking place.
- Lower cost of resources and sustainability of resource base.
- Lower cost of energy due to less consumption.
- Less waste, more efficient production
- Motivated workforce

It might be possible for corporations by stressing these issues to use Environmental and Social Reports to achieve benefits that exceed costs of implementing Environmental and Social Policies. These costs could then be incorporated in a company's financial reports, with the benefits also included. Another perspective of the same approach to incorporate the costs of Environmental and Social Damage into a company's financial reports and thus non-compliance will also affect profitability readings.

Of course the cost of obtaining these benefits and monetizing it might be high at present, however with continued pursuit and further advancement in computer aid tools, the cost of the technology will reduce as the benefits increase. As such the environmental awareness will more tangibly save companies money. This effect can be stimulated by employing the idea of "Environmental Credits"mentioned below, and encouraging pressure groups as a means of increasing the costs of not following good environmental practices.

This cost / benefit analysis is related to the Triple Bottom Line approach discussed by Elkington (Houlder, 2001), in which Socio-Environmental, Socio-Economic and Economic-Environmental dependencies indicate that profit, the environment and society are interrelated. This model indicates the need to further develop the various interrelationships through such things as proper economic quantification of environmental issues, social impact on the environment and economic affects on society and vice versa.

Legislation should then be passed, on an international level, to ensure that whatever standards are agreed upon is properly implemented. Specific standards should be set on how to account for Social and Environmental activities, on whether to include the benefits of them, or the costs to the environment as tangible figures. One possible means for accomplishing this lies in further development of the Environmental Credit system. Here Environmental benefits to the Environment , and damage to the Environment are given "Credits" as a form of quantifying the effects. These credits are then traded on the open market - when a company is undertaking environmentally damaging activity it has first to purchase a number of Credits in order to be allowed to do this. In addition any restoration activity / benefits to the environment result in a company gaining Environmental Credits.

This free market system would eventually lead to more care and proper reporting on the Environmental front. It can also be extended to Social Reporting end activities and if carried out within a proper legal framework could result in proper management of business activities with respect to sustainability. On the other hand auditing should also be properly formalized in order to keep audit standards properly implemented.

The Situation in Egypt as an Example of Developing Country

As a developing country the social and environmental concerns in Egypt are very different from those currently facing industrialized nations. The recent history and its effects on the economy and social structure should be considered when understanding the issues as they pertain to Egypt.

For three decades following the 1952 revolution, the economy was dominated by the public sector, accounting for around 80 to 90 % of annual investments and as much as 37 % of GDP. Indebtedness soared as a result of the "soft budget" and deficit financing policy the government maintained, with debts reaching EGP 47 billion (CARANA Corporation), over staffing was used as a means of controlling unemployment. By 1994 about 5 million were employed in the public sector (Morsy, 1995) with the social and environmental problems that underdeveloped and low productivity entailed surfacing in the late eighties. With the government unable to increase wages in proportion to inflation (which reached 15 % in late eighties), environmental issues were low on the agenda and even social development. was hindered by the overburdened government budget.

The development of the privatization process, and increased role of the private sector resulted in change in the socio-economy of the country. The early nineties witnessed the government embarking on an "Economic Reform and Structural Adjustment Program" in an attempt to make the transition into a market-driven economy, with increased privatization (CARANA). The relatively new private sector has contributed to the worsening conditions of the Egyptian workers, where labor share of output is a mere 29 % in comparison to the US' 69 %, and this in a labor intensive economy. Morsy stressed the need for a social contract between the state and emerging private sector companies to define their social responsibilities (Morsy, 1995). A similar "contract" is needed with regards to the environment.

With the future of the Egyptian economy and its social and environmental concerns under the control of the private sector, legislation needs to be implemented and, dialogues between the private sector, the state and the greater than 13,000 NGO's operating in Egypt should be instigated as a means of properly framing socio-economic responsibilities and environmental concerns, in compliance with the very limited international frameworks and organizations.

As a result NGO's need to be empowered, consumer pressure groups need to be encouraged, and standards and legislation should be implemented and properly enforced. The private sector should realize that Egypt's human and natural resources need to be sustained and developed for future benefits and global competitiveness (this is especially true



because of Egypt's dependence on tourism as a service oriented industry).

The government should assist organizations in learning, and raising awareness on environmental and social issues, rather than let international groups denounce Egypt's bad social and environmental record. A proactive approach has been shown to work for companies like Shell, and can be implemented in Egypt. The means for achieving a good record has been shown to be in the hands of consumer awareness and pressure groups.

Egypt can lead the way in Environmental and Social Reporting in the Arab world and even the African content, and can set an example by setting good legislation and encouraging best practices. The strong religious foundation and the lack of serious technological and cost barriers are advantages Egypt enjoys which would encourage initiation and implementation of good social reporting practices.

Conclusion

This paper has highlighted the importance of the topic, and the need to take the Environment, and Social matters with a serious view. To sum up we can say that unless proper legislation, and standards set for reporting are applied, then it is unlikely that suitable transparency and adherence to policies will be achieved in the short run.

When thinking about the future, of Egypt and the other developing countries the question in mind should not be "is Social and Environmental reporting worthwhile?" but rather "when will the legislation be implemented and when will we take up our responsibilities and look after our world and our people?"

Because of the recent tremendous technological advancement in the communication field, the world is considered as one small village.

References:

1. Burner, M , & Danler, D , Fossile Energiqullen:Erdol. (1996,August). ***Shell in Niger***. **http://www.hh.schule.de/klima/snz-html**
2. Dr. Volker Hauff, ***Sustainability and Globalization***. Address on 13 November 2001, National Preliminary Conference on Johannesburg Summit Berlin.
3. Economist.com, (2004, November 9). ***Wood for Trees.*** **http://www.economist.com/business/display/story.cfm?storyid=3364578**
4. Elkington, J , & Wheeler , D , Sustainability. (2004, September 28). ***The Recent History of Environmental and Social Reporting.*** **http://www.sustainability.com/programs/engaging/history-reporting.asp**
5. Elliot, B, & J , (2004). ***Financial Accounting and Reporting (8th Ed.).*** Harlow, Essex: Pearson Education Limited. (Original Work Published 1993).
6. Houlder , V , Financial Times-FT.com. (2001, October 23). ***A need for one voice.*** **http://specials.ft.com/responsiblebusiness2001/FT3GJKDP5TC.html**
7. Kaptein, M , &Wempe, J , (2002). ***The Balanced Company a Theory of Corporate Integrity.*** New York: Oxford University Press.
8. KPMG (2002, June). ***International Surveys of Corporate Sustainability Reporting.***
9. Ministry of the Environment, Government of Japan, (2001). Environmental Reporting Guidelines, ***guidelines for publishing Environmental Reports.***
10. Professor Craig Deegan, ***Ethical investments and the Triple Bottom Line,*** Securities Institute Seminar in Sydney , 21 June 2000.
11. Rob Gray, David Collison, and Jan Bebbington, ***Environmental and Social Accounting & Reporting***. The Center for Social and Environmental Accounting Research, University of Dundee (n.d.).





دور بحوث السوق والتسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة مع التطبيق على بعض البنوك العاملة في مصر *

إعداد
د. إبراهيم عبد الجواد جعفر

يعتبر الجهاز المصرفي المصري هو محرك النشاط الاقتصادي وعصب الاقتصاد المصري؛ حيث: يساهم في معالجة المشكلة الاقتصادية وتوجيه السياسة النقدية والائتمانية والمصرفية، كما أنه ينشط سوق المال والاستثمار، ويقدم الخدمات المصرفية المتنوعة. تمر إدارته بمرحلة من أصعب مراحل التطوير والتحديث خاصة في ظل المتغيرات الدولية الحديثة مثل:اتفاقية "منظمة التجارة العالمية" والعولمة والتكتلات الاقتصادية والاندماجات المصرفية العالمية، أحداث البورصات العالمية، كما تتعرض للعديد من المخاطر وبعض المشاكل سوف نتناولها فيما بعد.

وتقوم بحوث السوق وبحوث التسويق بدور هام وجديد بمساعدة الإدارة في التحديث الإداري والمصرفي والتكنولوجي؛ لكي تتمكن من منافسة البنوك الأجنبية من خلال القيام بدراسة وتحليل مخاطر التجارة الإلكترونية واقتراح الحلول المناسبة لها. دراسة وتحليل واقتراح الحلول المناسبة لأي مشكلة من مشكلات السوق والتسويق عبر الإنترنت، دراسة سوق العمل المصرفي وهيكل نظام الأجور والمرتبات والحوافز والترقيات والهيكل التنظيمي وتصميم استراتيجية التطوير الإداري بالجهاز المصرفي، التعرف على الميزات التنافسية للخدمات المصرفية بالجهاز المصرفي وملامح استراتيجية اختراق السوق ونواحي القوة والضعف بها، دراسة سوق المستهلك وسوق الصناعة وسوق التجارة محليا وعالميا وكشف غموض السوق وترشيد القرارات الائتمانية، دراسة أثر المتغيرات العالمية على الجهاز المصرفي.

كما تقوم بحوث التسويق بدراسة تسعير الخدمات المصرفية محليا وعالميا واختيار قنوات التوزيع المناسبة محليا وعالميا على ضوء دراسة تكاليف التسويق، تصميم برامج الترويج محليا وعالميا، دراسة تحديد سياسة المبيعات وشروط البيع والائتمان والتحصيل في نظام التجارة الإلكترونية، دراسة ما هو جديد من الخدمات المصرفية بمواقع البنوك الأجنبية عبر الإنترنت.

أولاً: المشكلة:

تمر إدارة البنوك المصرية بمرحلة من أصعب مراحل التطوير والتحديث، وخاصة في ظل المتغيرات الدولية الحديثة مثل: اتفاقية منظمة التجارة العالمية والعولمة، التكتلات الاقتصادية والاندماجات المصرفية العالمية، أحداث البورصات العالمية.

كما تواجه منافسة شرسة من البنوك الأجنبية التي تعد إدارتها استراتيجية اختراق السوق المصري في ظل تحرير التجارة وآليات السوق وتقديم خدمات جديدة للسوق المصري بمميزات أفضل وتكلفة أقل؛ مستخدمة أسلوب حديث لبحوث السوق والتي تشمل بحوث المستهلك لمعرفة احتياجات المستهلك المصري من الخدمات والسلع وتقديم خدمات جديدة.

- بحوث الصناعة وتتناول قطاعات الصناعة ودرجة الرواج والكساد وتحليل الطلب والعرض والفجوة السوقية ومدى تقبل السوق لسلعة جديدة.

(*) رسالة مقدمة للحصول على درجة الزمالة "الدكتوراه" في العلوم الإدارية؛ تمت مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، تحت إشراف أ.د. محمد حسن العزازى وأ.د. ناهد محمد مطاريد.

- بحوث التجارة وتتناول النواحي التجارية.

كما استخدمت هذه البنوك الأجنبية بحوث التسويق؛ رغبة في غزو السوق المصرية والتعرف على قطاعاته واحتياجاته ونواحي الضعف والقوة به؛ وكذلك نواحي القوة والضعف في استراتيجيات الإدارة العليا للبنوك المصرية.

كما تواجه العديد من البنوك المصرية تعثر العديد من عملاء الائتمان؛ بسبب غياب الرؤية المستقبلية عن السوق المصري، واتخاذ قرارات منح الائتمان المصرفي على أسس غير سليمة؛ بسبب عدم وجود بحوث للسوق توضح مدى احتياجات السوق، فيتم بناء على ذلك تمويل سلع لا يوجد عليها طلب في السوق ودرجة رواجها ضعيفة.

وعدم وضوح درجة الركود والانكماش في السوق المصري وعدم وضوح مؤشرات إغراق السوق كما تعانى بعض البنوك من نقص المدخرات والودائع وضعف القدرات والمهارات التسويقية والإدارية لجذب العملاء.

وتتبلور المشكلة في ضعف قدرة الإدارة لدى بعض البنوك المصرية على التحديث والتعامل مع عولمة الإدارة في البنوك الأجنبية؛ بسبب غياب دور بحوث السوق والتسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة وتحديد الاستراتيجيات المناسبة في النفاذ للأسواق والنمو والانتشار.

ويترتب على غياب دور بحوث السوق والتسويق ما يلي:-

- تضخم الهياكل التنظيمية مما يؤدى إلى تأخير اتخاذ القرارات.
- بعض الآثار السلبية لنظم الحوافز والأجور والترقيات التي تعد بدون القيام ببحوث السوق عن المطبق بالبنوك المنافسة.
- سلوك بعض القيادات لنمط القيادة المتسلطة؛ مما يؤدى إلى تدهور الروح المعنوية للعاملين وهو ما ينعكس بدوره على أداء الخدمات.
- عدم قدرة بعض فروع البنوك المصرية على تحقيق المستهدف؛ نتيجة لعدم وجود بحوث السوق والتسويق.
- استخدام أساليب إدارية تقليدية في بعض البنوك لا تتمشى مع متغيرات العصر.
- عدم قدرة بعض البنوك المصرية على تعظيم قدرتها التنافسية.
- عدم قيام بعض البنوك المصرية بتطبيق أسلوب إدارة البنوك الشاملة وأسلوب الحزمة.
- غموض السوق والبيئة التسويقية لدى الإدارة في بعض البنوك.

ثانياً: الفروض:

١- تؤثر بحوث السوق على تحديث الإدارة في البنوك المصرية.

٢- تؤثر بحوث التسويق على تحديث الإدارة في البنوك المصرية.

٣- يؤثر تضخم الهياكل التنظيمية لدى بعض البنوك تأثيرا سلبيا على اتخاذ القرارات الإدارية وتحديث الإدارة.

٤- يؤثر استخدام الأساليب الإدارية التقليدية لدى بعض البنوك المصرية التي لا تتمشى مع متغيرات العصر تأثيرا سلبيا على تحديثها.

٥- تؤثر نظم الحوافز والأجور والترقيات التي تعد بدون إعداد بحوث للسوق عن المطبق في البنوك الأجنبية المنافسة تأثيرا سلبيا على تحديثها.

٦- يؤثر إعداد استراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية بدون إعداد بحوث للسوق عن استراتيجيات البنوك المنافسة ونواحي القوة والضعف بها تأثيرا سلبيا على تحديث الإدارة.

٧- تؤثر قلة المعرفة لدى الإدارة في بعض البنوك المصرية عن كافة خدمات بنوك التجزئة (التجزئة المصرفية) وبنوك الجملة وأسلوب الحزمة وإدارة البنوك الشاملة الذى تطبقه البنوك الأجنبية المنافسة تأثيرا سلبيا على تحديث الإدارة.

٨- تؤثر قلة المعرفة لدى الإدارة في بعض البنوك المصرية عن آثار: اتفاقية منظمة التجارة العالمية والعولمة، والتكتلات الاقتصادية، والاندماجات المصرفية، والسياسة النقدية والمالية العالمية، وأحداث البورصات العالمية على الجهاز المصرفي المصري تأثيرا سلبيا على تحديث





الإدارة.

٩- يؤثر نمط القيادة المتسلط تأثيرا سلبيا على تحقيق المستهدف في ظل العولمة.

١٠- يؤثر إعداد توصيف للوظائف بدون إعداد بحوث للسوق عن المماثل في البنوك المنافسة في ظل العولمة تأثيرا سلبيا على تحديث الإدارة.

١١- يؤدى اتخاذ قرار ائتماني للإدارة في بعض البنوك المصرية بدون إعداد بحوث للسوق عن سوق المستهلك وسوق الصناعة وسوق التجارة إلى آثار سلبية على تحديث الإدارة.

ثالثاً: الهدف من البحث وأهميته:

بالنسبة للمجتمع:

يهدف هذا البحث إلى: التعرف على دور بحوث السوق وبحوث التسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة، وذلك من خلال :

- تقديم مقترحات لتطوير الهياكل التنظيمية والفكر الإداري.
- استخدام أساليب إدارية حديثة تتمشى مع متغيرات العصر.
- تطوير نظم الحوافز والأجور والترقيات؛ بما يحقق مميزات تماثل أو تفوق المطبق بالبنوك الأجنبية المنافسة، ويحقق عولمة الإدارة والنهوض بالجهاز المصرفي.
- إعداد استراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية بناء على إعداد مسبق لبحوث السوق عن استراتيجيات البنوك المنافسة ونواحي القوة والضعف بها.
- كشف غموض السوق وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية.
- إيضاح تطبيق أسلوب إدارة البنوك الشاملة وأسلوب الحزمة؛ للاستفادة من تجارب البنوك الأجنبية.
- تزويد الإدارة بالمعرفة الكاملة عن آثار: اتفاقية منظمة التجارة العالمية والعولمة، والتكتلات الاقتصادية، والاندماجات المصرفية، والسياسات النقدية والمالية العالمية، وأحداث البورصات العالمية على الجهاز المصرفي المصري.
- إيضاح تأثير نمط القيادة المتسلط على تحقيق المستهدف في ظل العولمة.
- إعداد الدليل الشامل لتوصيف الوظائف؛ بناء على بحوث السوق؛ عن المماثل في البنوك المنافسة.
- ترشيد اتخاذ القرارات الائتمانية؛ بناء على بحوث السوق عن: سوق المستهلك، وسوق الصناعة، وسوق التجارة.
- تصميم استراتيجية التحديث والتطوير الإدارى؛ بناء على بحوث السوق عن المطبق في البنوك المنافسة.
- تزويد الإدارة بالمعلومات الكاملة عن: كافة خدمات بنوك التجزئة "التجزئة المصرفية" وإدارة التجزئة، وإعداد دليل تجزئة السوق، وبنوك الجملة، وأسلوب الحزمة الذى تطبقه البنوك الأجنبية المنافسة.

بالنسبة للعلم :

يوصى هذا البحث باستخدام أساليب إدارية حديثة مثل: أسلوب الحزمة، وتطوير نظم الحوافز والأجور والترقيات، وإعداد دليل تجزئة السوق، وتصميم استراتيجية التحديث والتطوير الإدارى؛ بناء على بحوث السوق عن المطبق في البنوك المنافسة.

رابعاً: الدراسات السابقة :

لم تتناول الدور الحديث لبحوث السوق وبحوث التسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة، الجوانب الأخرى للتحديث- المجالات الأخرى بخلاف الجامعات، تأثير التكتلات الاقتصادية والعولمة وأحداث البورصات العالمية على الجهاز المصرفي، العناصر الأخرى للتحديث، التشريعات الخاصة بالتجارة الإلكترونية، E-Banking، E-Bussiness واللازمة لتلافى المخاطر الناتجة عن تحديث نظم المعلومات إلكترونياً، الجوانب الأخرى للدور الحديث لبحوث السوق والتسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة، تحديث النظم التي تتناول المتغيرات التي تؤثر على درجات الرضاء الوظيفى، تحديث النظم التي تتناول المتغيرات التي تؤثر على تقييم الأداء، تحديث التشريعات المتعلقة بالتجارة الإلكترونية، البنك الإلكترونى، التسويق الإلكترونى، تحديث

برامج التدريب وتوصيف الوظائف بما يتواكب مع متغيرات العصر، القيادة الإلكترونية E-Leadership، المفاهيم الإدارية الحديثة.

خامساً: حدود البحث :

الإدارة العليا بالجهاز المصرفي المصري خلال السنوات من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٤.

سادساً: أسلوب البحث :

أتخذ الباحث المنهج الوصفي المعياري (أو التقويمي) كمنهج علمي؛ يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات عن الظاهرة محل البحث (دور بحوث السوق والتسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة)، والتي تمثل المتغير التابع، ثم تتبع العوامل التي تؤثر عليها (المتغيرات المستقلة).

فيقدم الباحث أولا: الدراسة التي تعتمد على مجموعة من التحليلات الناقدة لبعض الدراسات، التي تناولت هذا الموضوع كليا أو جزئيا، والتى لم تتناوله بالدراسة الكافية في مراعاة فروض البحث أو بعض فروض البحث؛ مستندا في ذلك لما قرأه في المراجع العلمية والكتب العلمية والدوريات بالإضافة إلى المجلات العلمية المتخصصة.

سابعاً: منهج البحث :

١- الدراسة النظرية.

٢- الدراسة الميدانية: باستخدام قائمة استقصاء، والمقابلة الشخصية.

أ) مجتمع البحث : الإدارة العليا ببعض البنوك العاملة في مصر.

ب) عينة البحث: بعض رؤساء مجالس إدارات البنوك، العضو المنتدب، المدير العام.

ج) المشكلات التي واجهت الباحث.

ثامناً: خطة البحث :

يتكون البحث من ثلاثة أبواب رئيسية وهى كما يلى:-

الباب الأول: أثر بحوث السوق على تحديث الإدارة.

ويشمل ثلاثة فصول وهى:

الفصل الأول: الفرق بين بحوث السوق وبحوث التسويق.

الفصل الثاني: تحديث الإدارة في ظل العولمة.

الفصل الثالث: أثر بحوث السوق على تحديث الإدارة ويتناول:

١- تضخم الهياكل التنظيمية لدى بعض البنوك وتأثير ذلك على اتخاذ القرارات الإدارية.

٢- دراسة نظم الحوافز والأجور والترقيات المطبقة في البنوك الأجنبية المنافسة.

٣- ملامح استراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية ونواحي القوة والضعف بها.

٤- غموض السوق وأثره على القرارات الإدارية.

٥- الفرق بين أسلوب البنوك الشاملة وإدارة التجزئة المصرفية، وأسلوب الحزمة.

٦- قلة المعرفة لدى الإدارة في بعض البنوك عن كافة خدمات بنوك التجزئة (التجزئة المصرفية) وبنوك الجملة وأسلوب الحزمة المطبق في البنوك الأجنبية المنافسة.

٧- آثار اتفاقية منظمة التجارة العالمية والعولمة، والتكتلات الاقتصادية، والاندماجات المصرفية، والسياسات النقدية والمالية العالمية، وأحداث البورصات العالمية على الجهاز المصرفي.

٨- تأثير نمط القيادة المتسلط على تحقيق المستهدف في ظل العولمة.

٩- إعداد توصيف الوظائف في البنوك المنافسة في ظل العولمة.

١٠-أثر اتخاذ قرار ائتمانى للإدارة في بعض البنوك بدون إعداد بحوث للسوق عن سوق المستهلك وسوق الصناعة وسوق التجارة.

١١-تصميم استراتيجية التحديث.

الباب الثاني: آثر بحوث التسويق على تحديث الإدارة:

ويشمل الفصول الآتية:

الفصل الأول : بحوث التسويق.





الفصل الثاني: أثر بحوث التسويق على تحديث الإدارة.

الفصل الثالث: الفرق بين التحديث والعولمة.

الباب الثالث: "الدراسة التطبيقية" دور بحوث السوق والتسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة :

ويتكون من:

الفصل الأول: دراسة تحليلية مع التطبيق الميداني على بعض البنوك العاملة في مصر خلال الفترة من ٢٠٠٠ حتى ٢٠٠٤.

الفصل الثاني: إثبات صحة الفروض.

الفصل الثالث: ويتكون من:-

أولا: النتائج.

ثانيا: التوصيات.

- التعريف بالمصطلحات.
- النماذج والجداول والملاحق الإحصائية.
- قائمة المراجع.

تاسعاً: النتائج

١- أثبتت النتائج صحة الفرض الأول بدرجة عالية تصل إلى ٨٠,٥٥ وهو " تؤثر بحوث السوق على تحديث الإدارة في البنوك المصرية". ويعنى ذلك أهمية بحوث السوق في تحديث الإدارة ويعتبر مؤشرا هاما للبنوك المصرية للاهتمام ببحوث السوق؛ لتتناول كافة مجالات التحديث الإداري والوقوف على مشاكل السوق المصري في ظل العولمة وتقديم مقترحات وحلول لها والقيام ببحوث المستهلك لمعرفة احتياجات المستهلك المصري من الخدمات والسلع وتقديم خدمات جديدة، بحوث الصناعة وتتناول قطاعات الصناعة ودرجة الرواج والكساد وتحليل الطلب، بحوث التجارة وتتناول النواحي التجارية، دراسة استراتيجيات العولمة للبنوك الأجنبية، تقديم رؤية عن مدى احتياجات السوق لتمويل السلع التي عليها طلب في السوق وعدم تمويل السلع الراكدة أو التي درجة رواجها ضعيفة وإيضاح درجة الركود والانكماش ومؤشرات إغراق السوق المصري.

٢- تشير النتائج إلى صحة الفرض الثاني بدرجة عالية تصل إلى ٨٠,٥٥ وهو "تؤثر بحوث التسويق على تحديث الإدارة في البنوك المصرية" وتتضح أهمية بحوث التسويق في دراسة المشاكل التسويقية للسلع والخدمات وأي عنصر من عناصر المزيج التسويقي ودراسة التسويق الإلكتروني من خلال المواقع عبر شبكة الإنترنت؛ بغرض الوصول إلى حلول لمشاكل التسويق والتسوق واختيار أفضل الحلول.

٣- أكدت النتائج صحة الفرض الثالث "إجابة السؤال (٣- أ) بدرجة فوق المتوسط تصل إلى ٦٦,٦٧ وهو " يؤثر تضخم الهياكل التنظيمية لدى بعض البنوك تأثيرا سلبيا على اتخاذ القرارات الإدارة وتحديث الإدارة" إن تضخم الهياكل التنظيمية يؤثر تأثيرا سلبيا على: اتخاذ القرارات الإدارية، وتحديث الإدارة، وطول الوقت، والإجراءات في اتخاذ القرارات.

٤- أوضحت النتائج نوعية الهياكل التنظيمية لبنوك عينة الدراسة:-

بنك "ص": هيكل تنظيمي هرمي يندرج تحت مظلة التقسيم القطاعي للأعمال مع وجود ارتباط قوى بين القطاعات التي تتبع كل وظيفة تنفيذية مع الأخذ بنظام الهياكل التنظيمية الرأسية يبدأ من رئيس مجلس الإدارة ونوابه وأعضاء المجلس ثم أعضاء لجنة السياسات .

بنك "ع ": لم نتلق إجابة منه على هذا السؤال.

بنك "و": هيكل تنظيمي مركب يمزج بين المركزية واللامركزية هو تنظيم مركزي ينطوي على جزء من اللامركزية، فمثلا: قرارات الإعلان/ التسعير/ التعاقد/ التوظيف/ الأجور ... الخ مركزية، قرارات العمليات/ الخدمات ...الخ بالوحدات والإدارات لامركزية، فهو يعتبر تنظيما داخليا مركبا، فالإدارات الرئيسية حسب الوظائف والفروع داخليا حسب الخدمات.

بنك "د": هيكل تنظيمي شبكي هرمي نوعى مختصر.

بنك "ى": يعتمد على التسلسل الوظيفي الآتي:-

المجموعة، التقسيم، القسم، القطاع، الوحدة.

Group – Division – Department – Section – Unit.

بنك "ر": هيكل هرمي متدرج يعتمد على التقسيم القطاعي للأنشطة، وحدات وأقسام، وهذه الهياكل التنظيمية الهرمية يوجد بها بعض التضخمات وهى في حاجة إلى مزيد من

التطوير؛ للوصول إلى الهيكل التنظيمي المتكامل المناسب الذي يرتبط بالاستراتيجية ويحقق الفاعلية الإدارية، بالنسبة لبنك "و" لم يوضح نوعية الهيكل التنظيمي بدقة .

٥- حققت النتائج إجابة السؤال (٣- ب) والفرض الثالث بدرجة عالية تصل إلى ٨٣,٣٤ وهو "يؤدى الهيكل التنظيمي" غير المتضخم" إلى سرعة اتخاذ القرارات الإدارية وتحديث الإدارة". والهياكل التنظيمية تحتاج إلى المزيد من التطوير والتحديث ومرونة وتمرن أكثر بما يساعد على سرعة اتخاذ القرارات بدرجة عالية وخاصة بعد تحرير تجارة الخدمات، وشدة المنافسة وتخفيض وقت اتخاذ القرار وتبسيط الإجراءات والمراحل، ومنح صلاحيات اللامركزية في ضوء الحوكمة المصرفية، وتشكيل فرق العمل المتكاملة لاتخاذ القرار السريع، والتدريب العملي على ذلك.

٦- تشير النتائج إلى صحة الفرض الرابع بدرجة عالية تصل ٨٩,٤٤ وهو " يؤثر استخدام الأساليب الإدارية التي لا تتماشى مع مُتغيرات العصر تأثيرا سلبيا على تحديث البنوك المصرية" وأهمية استخدام أساليب إدارية حديثة تتماشى مع متغيرات العصر، مثل: الإدارة المعرفية، الإدارة الإبداعية في ظل النزاهة والشفافية، الإدارة بالأفكار، الإدارة الإلكترونية، الحوكمة المصرفية والإدارية عن بعد.

٧- أوضحت النتائج إجابة السؤال الرابع وهو" منهجية الإدارة ببنوك عينة الدراسة باختصار".

بنك " ص ": يطبق الإدارة بالأهداف والنتائج ويعتمد على بناء خبرات وتنمية قدرات العاملين، وخلق جيل جديد من الكوادر الإدارية الواعدة، جيل المستقبل من خلال أتباع سياسة لامركزية القرار والتفويض واستقدام خبرات أجنبية للاستعانة بها في بعض الموضوعات عالية التخصص، وأتباع مبدأ الثواب للمجتهد والعقاب للمخطئ، والتركيز على التدريب وتحديث تكنولوجيا المعلومات، تسلسل اتخاذ القرار، التركيز على التدريب وتحديث تكنولوجيا المعلومات، تعتمد على: مبدأ الثواب والعقاب وإعطاء الفرصة للقيادات الشابة والكوادر الجديدة مع التركيز على التدرج في الإدارة وتسلسل المهام والوظائف الإدارية كل حسب تخصصه مع إمكانية الاستعانة بالخبرات الأجنبية في بعض الموضوعات عالية التخصص – السرعة في اتخاذ القرار مع التمهيدية بالدراسات الفنية والقياسية اللازمة، هذا بالإضافة إلى وجود أليات استقبال التغذية العكسية.

بنك "ع": يطبق منهجية التطوير والتحديث ومسايرة متغيرات العصر مع دراسة متأنية وقرارات سريعة، إدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل المصرفي، الاعتماد على المفاهيم الحديثة في العمل المصرفي وتقديم الخدمة المصرفية.

بنك "و": يطبق الدراسة المستمرة للسوق " خدمات/ عملاء/ منافسين..." لتزويد القائمين على التخطيط ومتخذي القرار بالمعرفة الكاملة والحديثة عنها، التركيز على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة والتي تتماشى مع استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالبنك، العمل المستمر على تدريب وتأهيل الكوادر باستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، التوجه للجودة الشاملة، أهمية التحضير وإثارة الابتكار والإبداع.

سرعة الوصول للأسواق بأقل تكلفة وبمنتجات كثيرة ومتنوعة ترضى حاجات العملاء " بمراعاة التكلفة والجودة".

بنك "د": يطبق منهجية أتباع الأسلوب العلمى القائم على التخطيط الجيد والمتابعة وتقييم الأداء، تحديد المشاكل بدقة ودراسة أسبابها ثم تحديد البدائل المتاحة للقرار واختيار أفضلها، ثم وضع برنامج لمتابعة تنفيذ القرار عن طريق Feed Back، تتجه الإدارة بالمصرف حاليا إلى التحديث والتطوير في مجالى العمل والعاملين:- ففى مجال العمل قامت بتنمية وتطوير وتحديث المنشآت والعدد والأدوات المستخدمة وكذا الأثاث على أحدث ما يكون إضافة إلى تعميم الميكنة الحديثة والأخذ بطرق الإدارة الحديثة في مختلف المجالات، وبالنسبة للعاملين تجرى اختيار أفضل العناصر وصقلهم تدريبيا وبطريقة مكثفة مدركة للأهمية القصوى للتنمية البشرية في مستوى الأداء.

بنك "ى": يطبق منهجية الإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق خطة مستهدفة لتطوير



المصرف خلال خمس سنوات بدأت منذ عام ٢٠٠٣.

بنك "ر": يطبق منهجية الإدارة بالأهداف والنتائج ، الإدارة المركزية، مركزية العمليات والإشراف وإلغاء العمليات من الفروع وإنشاء وحدة متكاملة الأقسام وجعل الائتمان مركزي كل عملية خارج الفرع وتوزيع الخدمات من الفروع، التخطيط الاستراتيجي من المركز الرئيسي وإعداد سياسات – مراجعة لها – متابعة وإشراف. انظر تابع جدول (٣) الفرض الرابع.

بنك "ص": بالنسبة لهذا البنك يحتاج إلى تطبيق منهجية الإدارة المعرفية الحديثة بمفهومها الشامل، الإدارة الإبداعية الابتكارية في ظل النزاهة والشفافية، الإدارة بالأفكار، الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل في كافة الأعمال المصرفية والمستندية وليس في بعض العمليات، وذلك لتحقيق تفوقه المصرفي ومواجهة البنوك الأجنبية التي تستعد لدخول السوق المصرفي المصري.

بنك "ع": بالنسبة لهذا البنك يحتاج إلى تطبيق الإدارة المعرفية الحديثة بمفهومها الشامل، الإدارة الإبداعية الابتكارية لتقديم منتجات جديدة تفوق المطبق بالبنوك الأجنبية، وذلك بالاستعانة ببحوث التسويق الالكترونية عن بعد، الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل في كافة الأعمال المصرفية والمستندية وليس في بعض العمليات.

بنك "و": لم يذكر أنه يطبق الإدارة المعرفية، ولكنه ذكر بعض أساليبها، ولذلك فإنه في حاجة إلى تطبيق باقي منهجية الإدارة المعرفية الحديثة بمفهومها الشامل، ولم يوضح أيضا نوعية الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة والتي يطبقها، ويحتاج إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل في كافة العمليات المصرفية والمستندية وليس في بعض العمليات مع الاستعانة ببحوث التسويق الإلكترونية، ولم يذكر أنه يطبق الإدارة الإبداعية الإبتكارية لتقديم منتجات جديدة تفوق المطبق بالبنوك الأجنبية المنافسة، بل أشار إلى أهمية التحضير وإثارة الابتكار والإبداع .

بنك "د"، "ى"، "ر": تحتاج هذه البنوك إلى تطبيق الإدارة المعرفية الحديثة بمفهومها الشامل، الإدارة الإبداعية والابتكارية في ظل النزاهة والشفافية، والإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل في كافة الأعمال المصرفية والمستندية وليس في بعض العمليات، مع الاستعانة ببحوث التسويق الإلكترونية عن بعد لتحقيق تفوقهم المصرفي ومواجهة البنوك الأجنبية المنافسة.

٨- أظهرت النتائج صحة الفرض الخامس بدرجة عالية تصل إلى ٨٨,٣٣٪ وهو " تؤثر نظم الحوافز والأجور والترقيات التي تعد بدون إعداد بحوث للسوق عن المطبق في البنوك الأجنبية المنافسة تأثيرا سلبيا على تحديثها." ويعنى ذلك أهمية إعداد بحوث للسوق عن نظم الحوافز والأجور والترقيات بما هو مطبق بالبنوك الأجنبية المنافسة ومقارنته بالمنظمة، بما يساعد على: تحديث الإدارة والمحافظة على استقرار العمالة بالجهاز المصرفي المصري، وتحقيق فاعلية الإنجاز ورفع كفاءة الأداء.

٩- أثبتت النتائج صحة إجابة السؤال الخامس والفرض الخامس وهو "منهجية النظم الآتية المطبقة ببنوك عينة الدراسة" وهى:-

أ) نظم الحوافز.

ب) نظم الأجور.

ج) نظم الترقيات.

أ) نظم الحوافز :-

نواحي الاتفاق والتشابه:--

من وجهة نظر كل من بنك "ص"، "ع"، "و"، "د"، "ى"، "ر":- تعتمد على تقييم الأداء وحسب الكفاءة والتقارير.

نواحي الاختلاف:-

أنواعها ونسب توزيعها وفترات التوزيع تختلف من بنك لآخر:-

بنك "ص": تنقسم إلى حوافز شهرية وسدس سنوية وسنوية ونسب توزيعها حسب التقدير الموضوع لكل شخص وأدائه "ممتاز ، جيد جدا ، جيد" بالإضافة إلى ما سبق حوافز ومكافآت تشجيعية أخرى تتناسب ومدى الجهود المبذولة.

بنك "ع": ترتبط بالإنتاج وكذا الابتكار والتحديث في

العمل.

بنك "و": ترتبط بحوافز دورية تصرف كل شهر لجميع العاملين بناء على التقييم الدوري لنشاط البنك ، حوافز متميزة لـــ ٤٠٪ من العاملين كل ٣ شهور بناء على تقييم أداء الوحدات والعاملين بها .

بنك "د" :تعتمد على حافز شهري لجميع العاملين + حافز إضافي مميز للمتميزين شهريا.

بنك "ى"، "ر": يتم توزيعها بناء على تقارير الكفاءة وبنسبة محددة على ثلاثة مستويات (أ) ممتاز، (ب) جيد جدا، (حــ) جيد والتأكد من تحقيق المستهدف.

ب) نظم الأجور:-

نواحي التشابه:

تتشابه نظم الأجور في كل من بنك "ص" ، "و" ، "د"، وتشمل: راتبا أو الأجر الثابت + أجرا متغيرا + بدلا مصرفيا + بدلا انتقاليا + بدل طبيعة عمل حسب الوظائف والنشاط وحسب الندرة، وتستقطع التأمينات والضرائب وأخيرا يوجد علاوة تشجيعية لنسبة من العاملين .

بالنسبة لبنك "ص" : يوجد راتب أساسي وبدل مصرفي وانتقال وطبيعة عمل، كادر مرتبات القطاع العام للبنوك، ويوجد علاوة تشجيعية لنسبة من العاملين، بالإضافة إلى ما سبق تستقطع التأمينات والضرائب.

نواحي الاختلاف:

بنك "ع": تعتمد على كوادر خاصة.

بنك " ى ": يعتمد جزء منها وهو المرتب الثابت على علاوة قدرها ٧٪ والباقي طبقا لتقارير الكفاءة.

بنك "ر" : تعتمد على المرتب + العلاوة وتعتمد على تقارير الكفاءة + بدل طبيعة عمل لبعض الأقسام + بدل تمثيل للوظائف الإشرافية ويخصم منها التأمينات والضرائب.

يقوم على تقييم الأفراد تقييما موضوعيا من حيث مستوى الأداء والواجبات والمسئوليات المطلوبة لكل وظيفة.

بنك "د": تم وضع نظام للأجور مواكب الحد الأدنى للمعيشة، ولا يقل عن البنوك الزميلة.

بنك "و" : تلتزم لائحة مالية بعدد من الدرجات الوظيفية تعكس المتطلبات المناسبة والمنطقية لظروف وحاجة وطبيعة العمل في البنك مع تقسيمها إلى مجموعات "مصرفية/ فنية/ معاونة/ حرفية" ويتم الربط في كل مجموعة بين المؤهل والربط المالي "بداية ونهاية" ولكل درجة وظيفية، ويأخذ هذا النظام بالتداخل بين الدرجات نظرا لما يحققه ذلك من مرونة في تحريك أجر الموظف دون ارتباط بالترقية، ويجوز بقرار من مجلس الإدارة تجاوز بداية الربط لذوى الخبرة المتميزة التي يحتاجها البنك، ويلتزم هيكل الأجور بعدد من الدرجات الوظيفية تعكس المتطلبات المنطقية لظروف وطبيعة العمل بالبنك.

جــ) نظام الترقيات:-

أوجه التشابه:

بنك "ص"، "و" : توجد ترقيات بصورة نمطية للوظائف التكرارية بالأقدمية والكفاءة والمدة البينية والمؤهل، الإدارة الوسطى بالاختيار والكفاءة والخبرة والصلاحية والأقدمية ووجود وظيفة شاغرة بالهيكل التنظيمي، الإدارة العليا بالاختيار والترشيح والكفاءة والأقدمية واستيفاء شروط الترقية المعتمدة من مجلس الإدارة.

أوجه الاختلاف "

بنك "ع": يرتبط بالتقارير السنوية وطبقا للهياكل التنظيمية وكذا الكفاءة في العمل.

بنك "ى": يعتمد على تقييم الوظائف والوزن الوظيفي لكل وظيفة ويتم تقييم كل وظيفة بدرجة محددة Grading System.

بنك "ر" : يعتمد على تقارير الكفاءة والخبرة المتميزة والمدة والقدرة على الابتكار ، توافر المؤهلات لكل وظيفة ، المدد الدنيا التي يجب قضاؤها في الوظيفة ، ترشيح الإدارة بالنسبة للوظائف الإشرافية.

بنك "د": حسب الأقدمية المطلقة لجميع العاملين، وسيتم مستقبلا ترقية الكفاءات دون النظر للأقدمية وطبقا للائحة العاملين بالبنك.

وهذه النظم تحتاج إلى تقييم كل عام وإجراء دراسة

مقارنة بين البنوك الأجنبية والبنوك المصرية حتى يمكن تحقيق استقرار العمالة بالجهاز المصرفي المصري، وألا يكون هناك فارق كبير بين مستوى الأجور ونظمها ونظم الحوافز ونظم الترقيات لصالح البنوك الأجنبية، وتقوم بحوث السوق بدور كبير وهام في إعداد مثل هذه الدراسات المقارنة وتقييم هذه النظم، ومن خلال هذه الدراسات يمكن تطوير نظم الأجور والحوافز والترقيات.

١٠- تشير النتائج إلى صحة الفرض السادس بدرجة عالية جدا تصل إلى ٩٠ درجة وهو " يؤثر إعداد استراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية بدون إعداد بحوث للسوق عن استراتيجيات البنوك المنافسة ونواحي القوة والضعف بها تأثيرا سلبيا على تحديث الإدارة " ويؤكد ذلك أن البنوك المصرية في حاجة إلى بحوث للسوق متطورة عن استراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية ونقاط القوة والضعف لدى البنوك الأجنبية المنافسة.

١١- أوضحت النتائج صحة إجابة السؤال السادس والفرض السادس وهو:- " ملامح استراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية".

أوجه التشابه:-

تتشابه آراء بنوك " ص "، " و"، " د "، "ر" في الآتي:

دراسة احتياجات العملاء من الخدمات والتعرف عليها وتلبيتها.

أوجه الاختلاف:-

بنك " ص ": يقوم بتقديم خدمات مصرفية جديدة لاستقطاب عملاء جدد، العمل الدائم والمستمر من أجل إصلاح وتحديث الثقافة المصرفية للمجتمع المصري، الإطلاع الدائم على كل ما هو جديد في عالم المصارف العالمية، التعرف على رغبات العملاء للتعرف على طبيعة الخدمات التي يحتاجونها ثم استحداث خدمات جديدة، الدراسة لأوضاع السوق والعمل على تطوير الخدمات المقدمة، تنويع حزمة الخدمات المصرفية حتى تغطى الرغبات الآنية والمرتقبة للعملاء ، تطوير الخدمات المقدمة حاليا، استحداث خدمات جديدة تناسب احتياجات العملاء المستقبلية، التعرف المستمر على مدى رضاء العملاء عن طبيعة تلك الخدمات " التغذية العكسية"، الدراسة المستمرة لأوضاع السوق وما يطرأ عليه من مستحدثات والتعامل معها في وقت مناسب، تجويد وتنويع حزمة المنتجات المصرفية المطروحة إلى جانب المنافسة السعرية في السوق.

.بنك "ع": يعتمد على دراسة البنوك المنافسة المحلية للتعرف على ما تقدمه من أنشطة وخدمات مصرفية للاستفادة من المزايا التي تقدمها وذلك عند إعداد الخطة التسويقية للبنك.

بنك "و": يعتمد على توافر المعلومات، سهولة الاتصال، دراسة وافية ومستمرة عن السوق والمنافسين، التدريب والتعليم المستمر لكوادر ربما يساعد على إيجاد كفاءات تستطيع التعامل بالوسائل الإلكترونية الحديثة خاصة مع العالم الخارجي، تخفيض تكلفة التبادل،إلغاء الحواجز والموانع أمام التجارة الدولية في كافة مراحل التعامل على المستوى الوطني والدولي في ظل انتشار التجارة الإلكترونية، وجود تنظيم قانوني ملائم ومناسب يضع القواعد المنظمة لكافة مراحل التعامل "محلى/ دولي"، العمل على تنويع المنتجات وتخفيض التكاليف والارتقاء بالجودة وسرعة الوصول للعملاء، وجود تنظيم قانوني مناسب وملائم يغطى كافة مراحل التعامل وإدخال التعديلات اللازمة على التشريعات المدنية والتجارية واستحداث ما يلزم لتغطية كافة مراحل التعامل في ظل استخدام وسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة.

بنك "د" : يعتمد على تنويع المنتجات بما يتلاءم مع إشباع حاجات ورغبات العملاء، وسياسة تسعير تنافسية فيما يتعلق بسعر العائد الدائن والمدين والمصروفات، سياسة الانتشار الجغرافي حيث يوجد ما يقارب ٢٠٠ فرع في أنحاء الجمهورية، الإعلان عن البنك في الوسائل المختلفة، رسم صورة جيدة في ذهن العملاء " عن شكل البنك" شعاره، منتجاته، أسلوب تأدية الخدمة، مستوى التكنولوجيا المقدمة ومخاطبة العميل، استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة لأداء الخدمة المصرفية المتميزة، السرعة المطلوبة في تأدية الخدمة المصرفية المتميزة للعملاء مع الاسترشاد بالعمولات

والفوائد المقررة بالبنوك المنافسة، زيادة معدل كفاية رأس المال لاكتساب المزيد من ثقة العملاء.

بنك "ى": يتم دراسة البنوك المنافسة في مصر وكذلك يتم دراسة النظم الإدارية والمنتجات المصرفية بهذه البنوك؛ بهدف مواكبة القدرات التنافسية في السوق المصرفي المصري وخاصة بعد دخول عدد من البنوك الأجنبية والتي تستخدم نظم إدارية وبنكية متطورة.

بنك "ر": يركز على نقاط القوة لدى البنك ومحاولة الاستفادة منها وعلاج نقاط الضعف، تصميم منتجات مصرفية تتلاءم مع احتياجات العميل وإمكانيات البنك، دراسة نقاط القوة والضعف لدى البنوك المنافسة وخدماتها من أجل إعداد منتجات مالية ومصرفية قادرة على اجتياح السوق المصرفي في ضوء مبدأ واحد وهو التركيز على احتياجات العميل.

والبنوك المصرية في حاجة إلى بحوث للسوق متطورة توضح لها ملامح استراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية التي تطبقها البنوك الأجنبية أو التي سوف تطبقها البنوك الأجنبية التي تستعد لفتح فروع لها بمصر.

١٢- أظهرت النتائج صحة الفرض السابع بدرجة عالية تصل إلى ٨٦,٦٧ درجة وهو" تؤثر قلة المعرفة لدى الإدارة في بعض البنوك المصرية عن كافة خدمات بنوك التجزئة "التجزئة المصرفية" وبنوك الجملة وأسلوب الحزمة وإدارة البنوك الشاملة الذي تطبقه البنوك الأجنبية المنافسة تأثيرا سلبيا على تحديث الإدارة".البنوك المصرية في حاجة إلى بحوث السوق الإلكترونية التي توضح لها كافة خدمات بنوك التجزئة وبنوك الجملة وأسلوب الحزمة وإدارة البنوك الشاملة الذي تطبقه البنوك الأجنبية المنافسة أو البنوك الأجنبية التي تستعد لفتح فروع لها بمصر وأهم مميزاتها، وذلك حتى يمكن للبنوك المصرية إدخال مثل هذه الخدمات ضمن نشاطها ومنتجاتها بتكلفة أقل وبجودة تنافسية.

١٣- أشارت النتائج إلى إجابة السؤال (٧) وصحة الفرض السابع وهو " أهم خدمات بنوك التجزئة وبنوك الجملة وأسلوب الحزمة وخدمات البنوك الشاملة الذي تطبقه البنوك الأجنبية المنافسة وغير مطبقة ببنوك عينة الدراسة.

وقد أسفرت النتائج عن الآتي:-

بنك "ص": يرى أنه تختلف طبيعة الخدمات المقدمة طبقا بمدى عمق ووعى السوق المصرفي بتلك الخدمات، وعلى ذلك فإن الخدمات المقدمة في البنك تتناسب واحتياجات العملاء الفعلية، ويعتقد البنك أنه يقدم كافة الخدمات التي تطبقها البنوك الأجنبية وتغطى قاعدة كبيرة من العملاء، عمليات الصيرفة الخاصة Private Banking، التأمين المصرفيBank Assurance.

بنك "ع": لم نتلق منه إجابة عن هذا السؤال ويرجع عدم الإجابة عن هذا السؤال لعدم وجود بحوث للسوق تتناول خدمات البنوك الأجنبية والغير مطبقة بالبنوك المصرية وتأثيرها على البنوك المصرية.

بنك "و": يعتمد على خدمات التأمين والاستشارات – التمويل العقاري، خدمات المعلومات، القروض الصغيرة والمتوسطة للمشروعات، القروض لغير موظفي الدولة، خدمات Home Banking، قروض المشروعات الصغيرة والمتوسطة "وليست متناهية الصغر"، خدمات الاستثمار الشخصي الدولية، الإدارة الإلكترونية لحساب العميل بواسطة العميل.

بنك "د": يعتمد على معظم أنواع المشتقات Derivatives – البنوك الإلكترونية E. Banking، تأدية بعض الخدمات نيابة عن العملاء مثال ذلك دفع فواتير الكهرباء والتليفون وأقساط التأمين المختلفة، التوسع في استخدام وسائل الدفع الحديثة كالنقود البلاستيكية والبطاقات الائتمانية، التوسع في استخدام وسائل التجارة الإلكترونية الحديثة.

بنك "ى": يعتمد على كروت الفيزا.

بنك "ر": يرى تقديم الخدمات عن طريق التليفون والإنترنت، القروض عن بعد عبر المواقع الإلكترونية، توافر إمكانيات السحب النقدي في المراكز التجارية. انظر تابع جدول(٤)الفرض السابع.

والبنوك المصرية في حاجة إلى البحوث الاستكشافية الإلكترونية عن بعد وبحوث السوق وبحوث التسويق عن بعد لكي تتعرف على ما هو جديد من الخدمات والمنتجات

المصرفية في جميع بنوك ودول العالم المختلفة ومميزاتها وكيفية الاستفادة من تطبيق هذه الخدمات في مصر والمميزات التي تعود على العملاء من تطبيقها واستخدام منافعها وإشباع رغباتهم.

١٤- أثبتت النتائج صحة الفرض الثامن بدرجة عالية جدا تصل إلى ٩١,٩٧ درجة وهو " تؤثر قلة المعرفة لدى الإدارة في بعض البنوك المصرية عن آثار اتفاقية" الجات" والعولمة والتكتلات الاقتصادية والاندماجات المصرفية والسياسة النقدية والمالية العالمية وأحداث البورصات العالمية على الجهاز المصرفة المصري تأثيرا سلبيا على تحديث الإدارة"، ويؤكد ذلك أن البنوك المصرية في حاجة إلى بحوث السوق توضح لها المعرفة الكاملة عن آثار اتفاقية "الجات" والعولمة والتكتلات الاقتصادية والاندماجات المصرفية والسياسة النقدية والمالية العالمية وأحداث البورصات العالمية على الجهاز المصرفي والتحديث الإداري.

١٥- أوضحت النتائج صحة الفرض التاسع بدرجة عالية جدا تصل إلى ٩٢,٢٢ درجة وهو " يؤثر نمط القيادة المتسلطة تأثيرا سلبيا على تحقيق المستهدف في ظل العولمة". وهذا يعنى أن البنوك المصرية في حاجة إلى تغيير نمط القيادة المتسلطة عن طريق إدارة التغيير والتدريب الفعال.

١٦- أظهرت النتائج صحة إجابة السؤال (٩) والفرض التاسع والخاص بـــ " منهجية نمط القيادة المتسلطة".

أن منهجية القيادة المتسلطة كما تراها بنوك العينة هي:-

بنك " ص ": يرى عدم الأخذ بآراء المرؤوسين، مركزية الإدارة والقرار، أخذ القرار دون الرجوع للمختصين، أخذ قرارات بدون دراسة للوضع ، عدم الاهتمام بآراء المشاركين في العمل، التقليل من شأن أهل العلم، لا توجد علاقات اجتماعية طيبة مع بقية الزملاء، اتخاذ القرارات بصورة فردية دون الرجوع إلى المختصين، افتراضها المثالية لقراراتها وعدم قابليتها لمناقشة آثار وتبعات تلك القرارات مع المختصين والمرؤوسين، عدم الاهتمام بإجراء الدراسات الكافية، تفضيل أهل الثقة عن أهل العلم، عدم مراعاة البعد الإنساني بدرجة مقبولة، عدم الاهتمام بآراء الزملاء، عدم مرونة تقبل النقد لقراراتها، عدم الاهتمام بتتبع اثار القرارات التي تصدرها أو تعديل تلك القرارات من خلال الاستفادة بالتغذية المرتجعة أو ردود الأفعال الناجمة عنها..

بنك " ع ": لم نتلق إجابة على هذا السؤال.

بنك " و": يرى المبالغة في تصور ووصف الأخطار والتكاليف والأعباء التي تنتج عن أخطاء مرؤوسيه والتي قد تتحملها المنشأة، لا يفوض سلطة لمرؤوسيه ويستأثر بالقرار مما يترتب عليه زيادة في التكاليف والأعباء عن تلك التي يحاول أن يمنعها بنمط القيادة المتسلطة، التأخير في إصدار القرار أو عدم إصداره كلية، فهذا النمط يركز درجة كبيرة من السلطة في يده، ولا يسمح لمرؤوسيه بإصدار قرارات ويحمل المنشأة أعباء أكبر من تلك التي قد تتحملها لو سمح لمرؤوسيه بممارسة اتخاذ القرار في حدود اختصاصاتهم، يخشى من تفويض أية سلطة لإصدار القرارات.

بنك " د ": يرى اتخاذ القرارات بصورة منفردة، إتباع منهج الاتصال من أعلى لأسفل فقط، عدم السماح بالمشاركة، الإدارة بالأوامر، مركزية القرار وانعدام مشاركة المستويات الإدارية الأدنى في صنع القرار، عدم النزول للمستويات الإدارية الأدنى والاجتماع بهم لدراسة ما يعن لهم من مشكلات والاستماع إلى شكواهم والعمل على إيجاد الحلول لها بمشاركتهم.

بنك "ى": يفتقد وسائل الاتصال الفعالة بينه وبين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأقل Two ways communications، وذلك لتبادل المعلومات والأفكار التي تؤدى إلى تطوير الأداء ورفع الكفاءة الإدارية.

بنك " ر ": لا يسمع آراء الآخرين، اتباع مبدأ الباب المغلق ولا يقابل أحدا، ويتبع كذلك القسوة في المعاملة، الدكتاتورية التي تقوم على الاستئثار بكافة المهام وإحباط جميع الأفكار الأخرى، يحاول التقليل من الأفكار والاقتراحات المقدمة من العاملين وتهميش دورهم، القيادة



المنفردة بالقرار، لديها اعتقاد بأن رأيها هو الأصوب دائما.
انظر تابع جدول (٥) الفرض التاسع.

١٧- أشارت النتائج إلى صحة الفرض العاشر وإجابة السؤال (١٠) بدرجة فوق المتوسط تصل إلى ٧٦,٦٧ درجة وهو" يؤثر إعداد توصيف الوظائف بدون إعداد بحوث للسوق عن المماثل في البنوك المنافسة في ظل العولمة تأثيرا سلبيا على تحديث الإدارة". والبنوك المصرية في حاجة إلى التوصيف الإبداعي الشامل للوظائف الذي يجعل الوظائف تؤدى الأعمال بمهارة عالية ويخلق روح التحسين والإبداع في إنجاز الأعمال وتقديم خدمات ومنتجات تفوق ما تقدمه فروع البنوك الأجنبية في مصر.

١٨- تشير النتائج إلى صحة إجابة السؤال (١٠- أ) والفرض العاشر وهو" منهجية توصيف الوظائف ببنوك دراسة العينة".

إن منهجية توصيف الوظائف كما تراها بنوك عينة الدراسة كالآتي:-

بنك " ص ": يرى تحديد المسئوليات والسلطات والحقوق والتي تتناسب مع كل مستوى وظيفي في الهيكل التنظيمي، تسلسل المسئوليات والسلطات، تحديد إجراءات عمل كل مستوى وظيفي بدقة، توافر المرونة الكافية لأحداث تعديلات تتماشى مع ما قد يستجد من متغيرات أو مهام ، وضع وصف لكل وظيفة وتحديد المهام والمسئوليات لكل مستوى وظيفي معين، تحديد متطلبات كل وظيفة بدقة، وجود ارتباط قوى بين التصعيد الوظيفي والإداري ومدى فهم متطلبات الوظيفة، تسجيل مهام كل وظيفة في مرجع عملي لتحديد أبعاد تلك الوظيفة مع إمكانية التعديل متى تطلبت الحاجة إلى ذلك.

بنك "ع ": لم يجب على هذا السؤال.

بنك "و": يتم إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه أعمال الوظيفة من واجبات ومسئوليات وسلطات وأساليب في العمل والأداء ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، يتم تحديد الظروف التي يتم فيها تأدية العمل ومباشرة واجبات الوظيفة وما يحيطها من إمكانيات، يتم إجراء تحديد موضوعي للمهارات والقدرات والسمات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي ستسند إليه القيام بأعمال الوظيفة ومستوى التأهيل العلمي والمهاري المطلوب، تحديد العلاقات المتوازية والمتتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف، وكذا الصلاحيات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة " من حيث السلطة/ القرار"، يتم تجميع المعلومات عن الأعمال المطلوب أداءها لكل وظيفة وخطواتها ودرجة صعوبتها أو سريتها، تحديد وتوصيف مستوى الإشراف اللازم لإنجاز هذه الأعمال والأفراد المسئول عنهم القائم بأعمال هذه الوظيفة أو المتعاون معهم لإنجاز الأعمال، تحديد مستوى المعارف والتدريب اللازم لإنجاز أعمال هذه الوظيفة.

بنك "د": تحديد المسئوليات والواجبات لكل وظيفة بطريقة مفصلة حسب الدور المطلوب القيام به وكذا تحديد المستويات الإشرافية لكل وظيفة ومستويات الإشراف التي تقوم بها الوظيفة ووسيلة الاتصال أفقيا ورأسيا، وضع اشتراطات لشغل كل وظيفة في الهيكل الوظيفي للبنك روعي فيها المؤهل ومدة الخبرة اللازمة والكفاءة والسمعة الطيبة، تحديد تبعية الوظيفة للمستوى الإداري الأعلى.

بنك "ى": يعتمد توصيف الوظائف على الوظائف المدرجة بالهيكل التنظيمي للمصرف وطبقا لمسئوليات كل وظيفة ولا بد من التطابق بين الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي للوظائف.

بنك "ر": يرى تحديد المسئوليات والسلطات والمهام وحدود الصلاحيات الممنوحة لكل مستوى وظيفي طبقا للهيكل التنظيمي والوظائف، يقوم البنك بتقييم القدرات الذهنية والتقييم لكل فرد إيمانا بأن كل وظيفة تحتاج إلى صفات وقدرات خاصة مما يؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الأفراد وتم تكليف أحد المكاتب الاستشارية بتقييم أداء الأفراد وتوصيف وظائفهم وجارى إعداد التقارير اللازمة.

إن المنهجيات التي تتبعها بنوك عينة الدراسة لم تتناول توصيف الوظائف في البنوك المنافسة، والتي قد تتشابه في الهيكل التنظيمي وعما إذا كانت بطاقة الوصف شاملة وأفضل من البنوك الأخرى المنافسة أم أن بطاقة الوصف

تنقصها بعض المسئوليات والسلطات والمهام والمتطلبات والصلاحيات.

مما قد يحدث خللا في أداء العمل المصرفي مثل أعمال الائتمان وما حدث من إحالة العديد من العاملين في مجال الائتمان إلى النيابة العامة. انظر تابع جدول (٦) الفرض العاشر.

١٩- حققت النتائج صحة الفرض الحادي عشر بدرجة عالية جدا تصل إلى ٩١,١١ درجة وهو " يؤدى اتخاذ قرار ائتماني للإدارة في بعض البنوك المصرية بدون إعداد بحوث السوق عن سوق المستهلك وسوق الصناعة وسوق التجارة إلى آثار سلبية على تحديث الإدارة".

٢٠- أكدت النتائج صحة إجابة السؤال(١١- أ) والفرض الحادي عشر وهو " اتخاذ قرار ائتماني لدى بنوك عينة الدراسة بدون إعداد بحوث لسوق المستهلك وسوق الصناعة وسوق التجارة".

يعنى هذا أنه لم يتم اتخاذ قرار ائتماني لدى بنوك عينة الدراسة بدون إعداد بحوث لسوق المستهلك وسوق الصناعة وسوق التجارة، ويوضح ذلك أيضا أهمية هذه البحوث في ترشيد القرارات الائتمانية عند تمويل عملاء أسواق المستهلك والصناعة والتجارة.

حيث تعرض العديد من عملاء البنوك للتعثر نتيجة لتمويل سلع راكدة وأنشطة تعانى من الركود، وتمويل سلع لا يوجد طلب عليها أو سلع ذات مخاطر عالية في السوق، مخاطر الأعمال، دورة النشاط ومخاطر التمويل، مخاطر الصناعة.

٢١- أوضحت النتائج إجابة السؤال رقم (١١- ب) وصحة الفرض الحادي عشر وهو "مقومات نجاح القرار الائتماني الصحيح في ظل اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ بإصدار قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد الأجنبي".

وقد أسفرت إجابة مفردات عينة الدراسة عن الآتي:-

أوجه التشابه:-

تتشابه وجهة نظر بنك "ص"، "ع "، "و"، "د" في الآتي:-

دراسة مقومات الجدارة الائتمانية، إعداد دراسة دقيقة عن العميل وغرض القرض، دراسة ظروف السوق الخاصة بالنشاط، دراسة الضمانات المقدمة واتخاذ كافة الضمانات الكافية لضمان استرداد القروض.

أوجه الاختلاف :

بنك "ص": بالإضافة على ما سبق: يتم منح الموافقات الائتمانية، بناء شروط وقواعد قانون البنك المركزي، إجادة التحليل المالي للقوائم المالية المقدمة من العميل، تطبيق قواعد وشروط منح الائتمان المقررة في القانون المذكور، الجرأة في اتخاذ القرار الائتماني مع وجود رؤية وتصور بعيد المدى لدى الإدارة العليا عن ملاءة العميل وقدرته على السداد، ظروف السوق الجيدة.

بنك "ع": بالإضافة إلى ما سبق، يرى دراسة مركز العميل طرف البنوك الأخرى دراسة التدفقات النقدية المتوقعة للعميل، وقدرته على السداد وخدمة أعباء الدين.

بنك "و": بالإضافة إلى ما سبق، يجب مراعاة توافر المقومات التالية عند اتخاذ القرار الائتماني:- السيولة، الربحية، الأمان، التنوع " لمحفظة القروض والاستثمار"، الضمان، أن ينطوي القرار على ضوابط الاستخدام، أن يأخذ في الاعتبار التصفية الذاتية للائتمان وسداده كاملا في تاريخ استحقاقه، أن يوائم بين المخاطر المصاحبة للقرار الائتماني والربحية المتوقعة منه، أن يراعى كفاءة العميل في إدارة نشاطه، أن يتضمن مراعاة استيفاء شروطه قبل السماح باستخدام التسهيل، أن يراعى التنوع في مجالات النشاط والتي يتم تمويلها.

بنك "د": بالإضافة إلى ما سبق تشمل الدراسة الائتمانية ما يلي:- المركز المالي وتعاملاته مع البنوك الأخرى، الخبرة الواسعة بمجال النشاط، والسمعة الطيبة ووضوح الغرض من التسهيلات الائتمانية، حيوية النشاط وقدرته على سداد الالتزامات من خلال تدفقات نقدية مستقبلية، المواءمة بين الربحية ومخاطر التركز على العميل الواحد وكياناته الاقتصادية.

بنك "ى"،"ر": لم يجيبا عن هذا السؤال .



من تحليل ما سبق نجد أن بنوك عينة الدراسة لم تطبق المقومات الشاملة لنجاح القرار الائتماني الصحيح في ظل القانون سالف الذكر.

كما أنها اختلفت في وجهات النظر التطبيقية والبنوك المصرية في حاجة إلى توحيد مقومات نجاح القرار الائتماني الصحيح في ظل القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ ولائحته التنفيذية. انظر تابع جدول (٧) الفرض الحادي عشر.

٢٢- أظهرت النتائج إجابة السؤال (١١- جـ) وصحة الفرض الحادي عشر وهو "ملاحظات بنوك عينة الدراسة على تطبيق مؤشرات ومعايير لجنة بازل (٢)".

وقد أسفرت إجابة مفردات عينة الدراسة عن الآتي:-

بنك " ص ": يرى الملاحظات الآتية:- اختلاف ظروف الدول عن بعضها البعض، زيادة رأسمال البنوك بمبالغ كبيرة في وقت قصير، القواعد الرأسمالية للبنوك المصرية غير ملائمة (ضعيفة)، ظروف السوق السيئة، عدم مراعاة اختلاف درجة النمو المالي من دولة لأخرى، صعوبة تطبيق المقاييس الموضوعة لقياس المخاطر، ضرورة زيادة رأس المال للبنوك في فترة قصيرة، عدم وجود كوادر متخصصة في إدارة المخاطر في العديد من الدول النامية، انحيازها بشكل ما اتجاه البنوك العاملة في الدول المتقدمة إدراجها تفاصيل كثيرة في قياس المخاطر.

بنك "ع": لم يجب عن هذا السؤال .

بنك "و": يرى الملاحظات الآتية:- - تطبيق بازل (٢) يرفع تكلفة الإقراض وتكلفة رأس مال البنوك، رفع معدلات كفاءة رأس المال بسبب مخاطر التشغيل، إدخال التصنيفات الائتمانية الداخلية والخارجية في عملية احتساب معيار الكفاية يشكل ضغوطا على البنوك لتدعيم رأس مالها، ضخامة تكاليف إعادة الهيكلة لإدخال التكنولوجيا الحديثة وتدريب وتأهيل الموارد البشرية، المنافسة غير المتكافئة التي تواجهها البنوك في الدول النامية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة والناتجة عن ضخامة الكيانات المصرفية العالمية والتي تشمل أنشطتها أنشطة تأمينية/ استشارية إلى جانب النشاط المصرفي، مما يؤدى إلى خفض التكلفة وتقديم خدمات ذات جودة مميزة وهى عنصري المنافسة "جودة / تكلفة"، مشاكل التعثر لعملاء البنوك مما زاد من حدة المخاطر التي تتعرض لها ومعظمها لظروف غير مواتية مر بها الاقتصاد القومي، عدم مراعاة لجنة بازل (٢) خصوصية وظروف كل دولة من الناحية الاقتصادية وبالتالي توحيد نوعية المخاطر التي قد تؤدى إلى وقوع مشاكل لدى الدول النامية. عدم إيجاد ضوابط تحكم الاستثمارات الأجنبية قصيرة الأجل داخل البلاد والتي تأتى في ظل الانفتاح لما لها من آثار سلبية عند التصفية بصورة مفاجئة، مع الاهتمام بمنح مزيد من الحوافز للاستثمارات طويلة الآجل، ضخامة الأعباء المالية اللازمة لتدعيم رؤوس أموال البنوك لتحقيق الالتزام بمعايير لجنة " بازل (٢)" لضمان مخاطر الائتمان، قصور المعلومات والبيانات اللازمة لوضع تصور شامل للمخاطر التي تواجه القطاع المصرفي للعمل على إيجاد حلول لها.

بنك "د": لم تأخذ لجنة بازل في الاعتبار التفاوت بين البنوك على المستوى الدولي خاصة البنوك العربية، لا توجد ملاحظات سلبية ومن إيجابياتها أنها تعزز مصالح العملاء المتعاملين.

بنك "ى": لم يجب عن السؤال؛ لعدم وجود معلومات كافية معلنة عن محتويات ومعايير لجنة بازل (٢)

بنك "ر": يرى الملاحظات الآتية: إضافة مخاطر التشغيل بطريقة معقدة، مخاطر السوق تختلف من دولة لأخرى ومن نشاط لآخر، زيادة رأس المال المدفوع وتدعيم حقوق المساهمين للوصول إلى معدل كفاية يصل إلى ١٢٪، تنويع المحفظة الائتمانية والاستثمارية لتقليل المخاطر، استخدام الشفافية للتعامل على المستوى الخارجي.

من تحليل ما سبق نجد أن البنوك المصرية في حاجة إلى دراسة كاملة عن مؤشرات ومعايير لجنة بازل (٢) وتقوم بحوث السوق بدور هام في إعداد مثل هذه الدراسات.

عاشراً: التوصيات

١- بالنسبة للنتيجة رقم (١): يوصى الباحث بالاهتمام





ببحوث السوق: لتتناول كافة مجالات التحديث الإداري والوقوف على مشاكل السوق المصري في ظل العولمة وتقديم مقترحات وحلول لها، وقام الباحث بإعداد منهجية البحث الشامل لدراسات السوق وكذلك بحوث المستهلك وبحوث الصناعة وبحوث التجارة. انظر النماذج (نموذج رقم ١، ٢، ٣، ٤) ، ويوصى البحث باستخدامها لترشيد القرارات الائتمانية ودراسة السوق، كما يوصى الباحث بدراسة الهوية الاجتماعية . والرمزية للمستهلك، نموذج القوى الثلاث للاستهلاك، حالة سلوك المستهلك والقواعد الحاكمة لها، نموذج مفترض للتسوق المنزلي، بحوث المعلومات لتوفير الجهد لشراء المنتجات والخدمات المصرفية.

٢- بالنسبة للنتيجة رقم (٢): يوصى الباحث باستخدام بحوث التسويق الإلكتروني وعن بعد من خلال المواقع الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت؛ لجذب عملاء من كافة الدول مثل الدول العربية وغيرها، وكذلك الوصول إلى حلول لمشاكل التسويق والتسوق واختيار أفضل تلك الحلول.

٣- بالنسبة للنتيجة رقم (٣): يوصى الباحث باستخدام هيكل المستقبل وهو مزيج من هياكل: التنظيم الوظيفي، والقطاعي، والمصفوفي، والعملي وهيكل المهمة، والذي يلائم ويلبى الاحتياجات الحالية للمنظمات، ويستجيب لحاجات الكفاءة الوظيفية الرئيسية في الأداء، التطوير المستمر، المرونة لمواجهة التغيرات السريعة ويقوم على ثلاثة مبادئ وهي:-

أ- الاستقرار استجابة للحاجة إلى كفاءة، وأساس هذا المبدأ هيكل بسيط حول الأساسيات الضرورية.

* قيم مستقرة ذات تأثير فعال تحكم هيكل مهمة البنك.

* التقليل والتبسيط، التداخل بين الوحدات، الانسجام.

ب- كسر العادات التقليدية القديمة وتغيير الانتباه والاتجاه نحو الأفضل باستمرار والاستمرارية لقيم مرنة تحقق التقدم، ويتطلب:

* إعادة التنظيم الجيد، تشكيل فريق الموهوبين لحل المشاكل، التحريك المستمر.

* التقسيم حسب النشاط الرئيسي والأساسي.

* إنشاء وحدات تجريبية حديثة.

* إنشاء نظم متخصصة متكاملة تركز على بعد واحد.

جـ- المبادأة والمبادرة والريادة والإبداع والتطوير، ويتطلب إنشاء وحدات إدارية أساسها المبادرة والإبداع والابتكار لتحقيق أهداف المنظمة:

* تكوين لجان ومجموعات وفرق عمل ذات غرض تنفيذي، وأخرى لاتخاذ المهام الصعبة، وأخرى للإنجاز السريع والهام.

* نظم رقابة للتحسين المستمر مع ضرورة تكامل هذه المبادئ الثلاثة في جميع الاتجاهات.

* الحوكمة المصرفية في ظل اللامركزية لتحقيق الفاعلية.

٤- بالنسبة للنتيجة رقم (٤): يوصى الباحث بالنسبة لـ:

بنك " ص ": بتطوير الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهيكل التنظيمي الشبكي الهرمي الماسي كالآتي:_

الإدارة العليا	٥ ٪
العاملين المعرفيين	٥٥٪
الإدارة التنفيذية	٤٠٪

مع التقسيم القطاعي للأعمال الرأسي والأفقي ثم إلى هيكل المستقبل

بنوك " و"، د "، ى ": بتطوير الهيكل التنظيمي الحالي إلى هيكل المستقبل وسبق إيضاحه بالتوصية رقم (٣).

٥- بالنسبة للنتيجة رقم (٥): يوصى الباحث بتطوير الهياكل التنظيمية لبنوك عينة الدراسة إلى هيكل المستقبل لكل بنك وربطه بالاستراتيجية.

٦- بالنسبة للنتيجة رقم(٦): يوصى الباحث باستخدام أساليب إدارية حديثة بمفهومها الشامل تتماشى مع متغيرات العصر، ويقترح الباحث:-

* تطبيق منهجية الإدارة العالمية متكاملة الأبعاد فتتناول أبعاد: الإدارة المعرفية، الإدارة التنافسية، الإدارة الابتكارية والإبداعية في ظل النزاهة والشفافية، الإدارة بالأفكار، الإدارة بالتوقع ، الإدارة التشكيلية ، الإدارة الإلكترونية،



الحوكمة المصرفية في ظل اللامركزية وإدارة المخاطر والوقاية منها: فهي تجمع بين منهجيات الإدارات السابقة ويتم إنشاء مجلس لها مكون من مستشار وخبير لكل إدارة من الإدارات السابقة.

* ويتم وضع خطة لمنهجية كل إدارة لتحقيق مستهدفات كل بنك، وربطها بالاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الفرعية ويقوم منسق ومفكر أعلى للتنسيق بين هذه الخطط ووضع خطة عامة وخطط فرعية منسقة وتطرح للمناقشة لكافة المستويات والأخذ بأي ملاحظات بناءة.

* ويطلق على هذه الإدارة:

Global Management with Integrated Dimensions

مع الاستعانة ببحوث السوق الإلكترونية وبحوث التسويق الإلكترونية عن بعد لخدمة هذه الإدارة، وذلك حتى يمكن للبنوك المصرية مواجهة البنوك الأجنبية التي تستعد لاختراق السوق المصرفي المصري.

٧- بالنسبة للنتيجة رقم (٧): نفس التوصية رقم ٦.

٨- بالنسبة للنتيجة رقم (٨): يوصى الباحث بإعداد بحوث للسوق عن نظام الحوافز والأجور والترقيات عن المطبق بالبنوك الأجنبية المنافسة مقارنة بالبنوك المصرية كل عام وإعداد نظام الحوافز والأجور العادل الذي يراعى الحد الأدنى لتكاليف المعيشة وإشباع الحاجات الأساسية للعاملين، حيث لا تقل بفارق كبير عن البنوك الأجنبية المنافسة بل تساويها أو تزيد عنها في ضوء إمكانيات كل بنك بما يساعد على تحديث الإدارة والمحافظة على استقرار العمالة بالجهاز المصرفي المصري وتحقيق فاعلية الإنجاز ورفع كفاءة الأداء.

٩- بالنسبة للنتيجة (٩): نفس التوصية رقم (٨).

١٠- بالنسبة للنتيجة رقم (١٠): يوصى الباحث بإعداد بحوث للسوق متطورة عن استراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية ونقاط القوة والضعف لدى البنوك الأجنبية المنافسة. وذلك للاستفادة بها في إعداد استراتيجيات تنافسية للبنوك المصرية لمواجهة البنوك الأجنبية التي تستعد لاختراق السوق المصرفي المصري.

١١- بالنسبة للنتيجة رقم (١١): يوصى الباحث باستخدام الملامح الشاملة لاستراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية لمواجهة البنوك الأجنبية وهى ما ذكرته بنوك عينة الدراسة مجتمعة ويتفق معها رأى الباحث وهى :- الاستعانة ببحوث السوق لتقديم المعلومات الكاملة عن المنتجات والخدمات وأسعارها وجودتها ومميزاتها ونواحي القصور بها الموجودة بالسوق المصرفي المصري، وكذلك العملاء والمنافسين والتعرف على رغبات وطبيعة الخدمات التي يحتاجها العملاء ودراستها وتلبيتها ، ثم استحداث وتقديم خدمات مصرفية جديدة لاستقطاب عملاء جدد.

* الدراسة المستمرة والوافية لأوضاع السوق وما يستجد به من متغيرات، وما يطرأ عليه من مستحدثات والتعامل معها في وقت مناسب والعمل على تطوير الخدمات المقدمة حاليا.

* استحداث خدمات جديدة تناسب احتياجات العملاء المستقبلية.

* التعرف المستمر على مدى رضاء العملاء عن طبيعة تلك الخدمات " تغذية عكسية".

تنويع وتجويد حزمة المنتجات والخدمات المصرفية المطروحة حتى تغطى الرغبات الآنية والمرتقبة للعملاء.

* المنافسة السعرية فيما يتعلق بسعر العائد الدائن والمدين والمصروفات، وتحقيق مميزات تنافسية لتقديم الخدمة والمنتج في السوق.

* العمل الدائم والإعلان والإعلام المستمر؛ من أجل إصلاح وتحديث الثقافة المصرفية للمجتمع المصري.

* الإطلاع الدائم والتعرف المستمر في الدوريات والمراجع العالمية والمحلية والمواقع الإلكترونية للبنوك الأجنبية على كل ما هو جديد في عالم المصارف العالمية.

* دراسة البنوك المنافسة في مصر من حيث النظم الإدارية بها ومنتجاتها المصرفية؛ من خلال نقاط القوة والضعف بها وما تقدمه من أنشطة وخدمات مصرفية للتعرف عليها والاستفادة من المزايا التي تقدمها؛ لإعداد

استراتيجية تنافسية للبنك وخطته التسويقية وتصميم منتجات مصرفية تتلاءم مع احتياجات العملاء وإمكانيات البنك.

* سهولة الاتصال، وسرعة الوصول للعملاء، والعمل على تخفيض التكاليف وترشيدها.

* التدريب والتعليم المستمر للكوادر المصرفية على استخدام الوسائل التكنولوجية والإلكترونية الحديثة في التعامل مع العالم الخارجي وأداء الخدمة المصرفية المتميزة.

* تخفيض تكلفة التبادل.

* إلغاء الحواجز والموانع أمام التجارة الدولية في كافة مراحل التعامل على المستوى الوطني والدولي في ظل انتشار التجارة الإلكترونية وذلك للنفاذ للأسواق.

* وجود تنظيم قانوني ملائم ومناسب يضع القواعد المنظمة لكافة مراحل التعامل " محلي/ دولي" .

* وجود تنظيم قانوني ملائم ومناسب يغطي كافة مراحل التعامل، وإدخال التعديلات اللازمة على التشريعات المدنية والتجارية واستحداث ما يلزم لتغطية كافة مراحل التعامل في ظل استخدام وسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة.

* سياسة الانتشار الجغرافي.

* الإعلان عن البنك في وسائل الإعلان المختلفة بطريقة تجذب انتباه العميل للبنك.

* رسم صورة جيدة في ذهن العملاء عن شكل البنك، شعاره، منتجاته، أسلوب تأدية الخدمة، مستوى التكنولوجيا المقدمة ومخاطبة العميل.

* السرعة المطلوبة في تأدية الخدمة المصرفية المتميزة للعملاء مع الاسترشاد بالعمولات والفوائد المقررة بالبنوك المنافسة.

* زيادة معدل كفاية رأس المال لاكتساب المزيد من ثقة العملاء.

* قواعد التعامل للنفاذ للأسواق التي حددتها اتفاقية الخدمات لمنظمة التجارة العالمية.

١٢- بالنسبة للنتيجة رقم (١٢): يوصى الباحث باستخدام بحوث السوق الإلكترونية والبحوث الاستكشافية المستمرة، التي توضح للبنوك المصرية كافة خدمات بنوك التجزئة المصرفية وبنوك الجملة وأسلوب الحزمة وإدارة البنوك الشاملة الذي تطبقه البنوك الأجنبية المنافسة أو البنوك الأجنبية التي تستعد لفتح فروع لها بمصر وأهم مميزاتها، وذلك حتى يمكن للبنوك المصرية إدخال مثل هذه الخدمات ضمن نشاطها ومنتجاتها بتكلفة أقل وبجودة تنافسية .

١٣- بالنسبة للنتيجة رقم (١٣): يوصى الباحث بنفس التوصية رقم (١٢) ويضيف عليها إدخال الخدمات الجديدة المطبقة بالبنوك الأجنبية المنافسة وغير مطبقة بالبنوك المصرية، وذلك بعد إجراء تعديلات عليها لتلائم البيئة المصرية مثل خدمات:-

Home Banking – Private Banking. القروض عبر الإنترنت...إلخ.

١٤- بالنسبة للنتيجة رقم (١٤): يوصى الباحث بإعداد بحوث السوق المتخصصة توضح للبنوك المصرية المعرفة الكاملة عن آثار اتفاقية: " منظمة التجارة العالمية " والعولمة، التكتلات الاقتصادية، والاندماجات المصرفية، والسياسة النقدية والمالية العالمية، وأحداث البورصات العالمية على الجهاز المصرفي، والتحديث الإداري.

١٥- بالنسبة للنتيجة رقم (١٥): يوصى الباحث بتغيير نمط القيادة المتسلطة عن طريق إدارة التغيير والتدريب الفعال.

١٦- بالنسبة للنتيجة رقم (١٦): نفس التوصية رقم (١٥)

١٧- بالنسبة للنتيجة رقم (١٧): يوصى الباحث بإعداد التوصيف الإبداعي الشامل للوظائف الذي يجعل الوظائف تؤدى الأعمال بمهارة عالية ويخلق روح التحسين والإبداع في إنجاز الأعمال وتقديم خدمات ومنتجات تفوق مميزات ما تقدمه فروع البنوك الأجنبية في مصر.

١٨- بالنسبة للنتيجة رقم (١٨): يوصى الباحث بإعداد بطاقات توصيف شاملة للوظائف وخاصة العاملين في أقسام وإدارات الائتمان مع تحديد كامل للمسئوليات والسلطات والواجبات والمهام والمتطلبات والصلاحيات، وذلك بالاسترشاد بما هو مطبق بالبنوك التي قد تتشابه في الهيكل



التنظيمي.

١٩- بالنسبة للنتيجة رقم (١٩): يوصى الباحث بإعداد بحوث السوق وفقا لمنهجية البحث الشامل لدراسات وبحوث السوق التي أعدها الباحث عن سوق المستهلك، سوق الصناعة، سوق التجارة وذلك قبل اتخاذ القرار الائتماني؛ لأنها توضح للباحث الائتماني فجوة السوق وهى الفرق بين العرض والطلب وعما إذا كانت موجبة أم سالبة ومدى الحاجة للطلب على السلعة في السوق، وشكل المنافسة ومخاطر السوق ودرجة الركود ونسبة الطاقة الغير مستغلة ومؤشر الإغراق والفجوة التصديرية. انظر النماذج.

٢٠- بالنسبة للنتيجة رقم (٢٠): نفس التوصية رقم (١٩).

٢١- بالنسبة للنتيجة رقم (٢١): يوصى الباحث بالأخذ في الاعتبار بالمقومات الشاملة لنجاح القرار الائتماني الصحيح في ظل اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ بإصدار قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد الأجنبي وتوحيدها على مستوى البنوك المصرية، وتبلغ لجميع البنوك المصرية عن طريق البنك المركزي المصري بعد اعتمادها لتلتزم بها جميع البنوك العاملة في مصر. وفيما يلي المقومات الشاملة لنجاح القرار الائتماني الصحيح في ظل اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣.

١- إعداد دراسة ائتمانية جيدة يراعى فيه الالتزام بالقواعد والأعراف المصرفية والجوانب القانونية والائتمانية في إعدادها والشروط الائتمانية بها.

٢- التحقق من إعداد دراسات الجدوى للمشروعات تعبر عن الواقع.

٣- التحقق من هوية العميل وأهليته.

٤- التحري عن شخصية العميل. والاستعلام عن سمعته في نشاطه بين التجار وعملائه ومورديه ومنافسيه وموقفه لدى بنوك التعامل، وعما إذا كان قد صدر ضده أحكام بروتستو أو إفلاس أو حجوزات أو غسيل أموال من عدمه.

٥- التحري عن المركز المالي لطالب الاعتماد من عدمه، الاعتماد والتحقق من سلامة هذا المركز وملاءته وأنه يستوعب القرض الممنوح له.

٦- الدقة في دراسة الغرض من القرض والتحقق من وضوحه، مراقبة استخدام القرض في الغرض والمجالات التي تم تحديدها في الموافقة الائتمانية ومتابعة ذلك طبقا لنص المادة ٦٤ من القانون ٨٨ لسنة ٢٠٠٣.

٧- أن يكون العميل حسن السمعة ولديه موارد ذاتية كافية وأن تثبت الدراسة الائتمانية كفاية التدفقات النقدية المتوقعة لأنشطته للوفاء بالتزاماته طبقا لنص المادة ٥٧ من هذا القانون.

٨- دراسة العميل من جميع الجوانب والأنشطة والأطراف المرتبطة به.

٩- استيفاء كافة شروط الموافقات الائتمانية قبل البدء في التنفيذ، ثم التنفيذ السليم لكافة شروط الموافقات الائتمانية بدقة متناهية ومراجعة العمليات قبل التنفيذ للتأكد من استيفاء كافة الشروط وكذلك مراجعة بعد التنفيذ.

١٠- الالتزام بالحدود المصرح بها دون السماح بالتجاوز.

١١- التحقق من مستندات الملكية المقدمة كضمانه، ونوعية هذه المستندات من حيث مسجلة أم غير مسجلة وذلك قبل منح التسهيلات.

١٢- منح الموافقات الائتمانية بناء على شروط وقواعد قانون البنك المركزي.

١٣- دراسة ظروف السوق والتحقق من أنها جيدة وأن نشاط العميل حيوي.

١٤- التحليل المالي السليم للقوائم المالية المقدمة من العميل.

١٥- استيفاء كافة الضمانات اللازمة والكافية لضمان استرداد التسهيلات الممنوحة.

١٦- التحقق من ملاءة العميل وقدرته على السداد .

١٧- دراسة مقومات الجدارة الائتمانية.

١٨- دراسة مركز العميل طرف البنوك الأخرى، ودراسة التدفقات النقدية المتوقعة للعميل وقدرته على السداد

وخدمة أعباء الدين.

١٩- مراعاة توافر المؤشرات السليمة للسيولة، الربحية، الأمان، التنوع لمحفظة القروض والاستثمار، الضمانة الجيدة والكافية.

٢٠- أن ينطوي القرار على ضوابط الاستخدام.

٢١- أن يأخذ في الاعتبار التصفية الذاتية للائتمان وسداده كاملا في تاريخ الاستحقاق.

٢٢- أن يراعى كفاءة العميل في إدارة نشاطه وخبرته الواسعة.

٢٣- أن يراعى التنوع في مجالات النشاط والتي يتم تمويلها.

٢٤- المواءمة بين الربحية ومخاطر التركز على العميل الواحد وكياناته وأنشطته الاقتصادية المرتبطة.

٢٢- بالنسبة لنتيجة (٢٢): يوصى الباحث بالأخذ في الاعتبار ملاحظات بنوك عينة الدراسة على لجنة بازل (٢).

وقد أسفرت إجابة مفردات عينة الدراسة عن الآتي:-

بنك "ص": يرى الملاحظات الآتية:- اختلاف ظروف الدول عن بعضها البعض، زيادة رأسمال البنوك بمبالغ كبيرة في وقت قصير، القواعد الرأسمالية للبنوك المصرية غير ملائمة (ضعيفة)، ظروف السوق السيئة، عدم مراعاة اختلاف درجة النمو المالي من دولة لأخرى، صعوبة تطبيق المقاييس الموضوعة لقياس المخاطر، ضرورة زيادة رأس المال للبنوك في فترة قصيرة، عدم وجود كوادر متخصصة في إدارة المخاطر في العديد من الدول النامية، انحيازها بشكل ما اتجاه البنوك العاملة في الدول المتقدمة، إدراجها تفاصيل كثيرة في قياس المخاطر.

بنك "ع": لم يجب عن هذا السؤال .

بنك "و": يرى الملاحظات الآتية:- تطبيق بازل (٢) يرفع تكلفة الإقراض وتكلفة رأس مال البنوك، رفع معدلات كفاءة رأس المال بسبب مخاطر التشغيل، إدخال التصنيفات الائتمانية الداخلية والخارجية في عملية احتساب معيار الكفاية يشكل ضغوطا على البنوك لتدعيم رأس مالها، ضخامة تكاليف إعادة الهيكلة لإدخال التكنولوجيا الحديثة وتدريب وتأهيل الموارد البشرية، المنافسة غير المتكافئة التي تواجهها البنوك في الدول النامية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة والناتجة عن ضخامة الكيانات المصرفية العالمية، والتي تشمل أنشطتها: أنشطة تأمينية/ استشارية إلى جانب النشاط المصرفي مما يؤدى إلى خفض التكلفة وتقديم خدمات ذات جودة مميزة وهى عنصري المنافسة "جودة / تكلفة"، مشاكل التعثر لعملاء البنوك مما زاد من حدة المخاطر التي تتعرض لها ومعظمها لظروف غير مواتية مر بها الاقتصاد القومي، عدم مراعاة لجنة بازل (٢) خصوصية وظروف كل دولة من الناحية الاقتصادية، وبالتالي توحيد نوعية المخاطر التي قد تؤدى إلى وقوع مشاكل لدى الدول النامية. عدم إيجاد ضوابط تحكم الاستثمارات الأجنبية قصيرة الأجل داخل البلاد والتي تأتى في ظل الانفتاح لما لها من آثار سلبية عند التصفية بصورة مفاجئة مع الاهتمام بمنح مزيد من الحوافز للاستثمارات طويلة الأجل، ضخامة الأعباء المالية اللازمة لتدعيم رؤوس أموال البنوك لتحقيق الالتزام بمعايير لجنة " بازل (٢)" لضمان مخاطر الائتمان، قصور المعلومات والبيانات اللازمة لوضع تصور شامل للمخاطر التي تواجه القطاع المصرفي للعمل على إيجاد حلول لها.

بنك "د": لم تأخذ لجنة بازل في الاعتبار التفاوت بين البنوك على المستوى الدولي خاصة البنوك العربية، لا توجد ملاحظات سلبية ومن إيجابياتها أنها تعزز مصالح العملاء المتعاملين.

بنك "ى": لم يجب عن السؤال لعدم وجود معلومات كافية معلنة عن محتويات ومعايير لجنة بازل (٢).

بنك "ر": يرى الملاحظات الآتية: إضافة مخاطر التشغيل بطريقة معقدة، مخاطر السوق تختلف من دولة لأخرى ومن نشاط لآخر، زيادة رأس المال المدفوع وتدعيم حقوق المساهمين للوصول إلى معدل كفاية يصل إلى ١٢٪، تنويع المحفظة الائتمانية والاستثمارية لتقليل المخاطر، استخدام الشفافية للتعامل على المستوى الخارجي.



من تحليل ما سبق نجد أن البنوك المصرية في حاجة إلى دراسة كاملة عن مؤشرات ومعايير لجنة بازل (٢) وتقوم بحوث السوق بدور هام في إعداد مثل هذه الدراسات.

أهم الملاحظات على تطبيق مؤشرات ومعايير لجنة بازل (٢):

* تعديل طريقة احتساب رأس المال وتصنيف المخاطر بدقة لفئات الأصول لتشمل كل أنواع القروض وتعديل أوزان المخاطر للدول والبنوك العاملة لها، وتتراوح الأوزان من صفر- ٢٠٪ - ٥٠٪ - ١٠٠٪ - ١٥٠٪ وتصنيف المخاطر الأقل من ١٠٠٪ يسمح به في حالة تطبيق نظم رقابة مناسبة والالتزام بمبادئ المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية Iosco، وهناك تصنيفات للتقييم الائتماني مثل: AAA، وهى تقييم ائتماني مرتفع في حالة: الحصول عليه تستطيع الشركات الحاصلة عليه من زيادة التمويل وخفض تكلفة التمويل،الديون غير الحاصلة على تقييم ستحصل على وزن مخاطر١٠٠٪، التقييم السيادي للدول والبنوك والمؤسسات التي تحصل على تقييم أقل من B – وشرائح الأوراق المالية التي تحصل على تقييم يتراوح ما بين BB+ وBB– سيحصلون على وزن مخاطر بنسبة ١٥٠٪ ، العمليات خارج الميزانية مثل: سندات خارج الميزانية أو التزامات قصيرة الأجل ستحصل على وزن مخاطر ٢٠٪ ، بالإضافة إلى مخاطر الائتمان هناك مخاطر سعر الفائدة، ومخاطر التشغيل والمخاطر القانونية ومخاطر الشهرة.

* رفع الحد الأدنى لرأس المال في وقت قصير وزيادة معدل كفاية رأس المال. ويحتسب المعيار على مستوى المجموعة المتشابه من البنوك، مستوى كل مجموعة فرعية داخل المجموعة الرئيسية، مستوى الوحدات كل على حدة لكل مجموعة.

* تقوم مؤسسات التقييم الائتماني في تقييم مخاطر الدول والبنوك والعملاء، ويوجد صعوبة في تحديد الأوزان حيث أن المخاطر تختلف من دولة لأخرى وتعدد هذه المخاطر، ولا يوجد رقيب على هذه المؤسسات وارتفاع تكلفة التقييم.



تقويم دور العلاقات العامة في تكوين صورة محابية للمنظمة لدى عملائها في قطاع التشييد بالتطبيق على شركات المقاولات الرئيسية *

الباحثة
فاتن محمد أحمد الشوربجى

أولا: مقدمة

مع النمو العمراني المتزايد وغير المسبوق للمدن المصرية خلال النصف الثاني من القرن العشرين حدثت طفرة عمرانية كبيرة أدت إلى تحول مصر من دولة زراعية ريفية يمثل سكان القرى فيها أكثر من ٩٠% من إجمالي السكان في بداية القرن العشرين إلى دولة وصل فيها سكان الحضر مع نهاية القرن إلى ٤٥% من ذلك الإجمالي، ومن المتوقع أن يرتفع إلى ٥٥% من ذلك الإجمالي بحلول عام ٢٠٢٠. ولقد بلغ إجمالي الاستثمارات المنفذة في قطاعات الإسكان والتعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة خلال الفترة من ٨٢ – ٢٠٠١ حوالي ٩٩,٥ مليار جنيه، منها نحو٧٧ مليار جنيه بقطاع الإسكان ونحو ٢٢,٥ مليار جنيه بقطاع التعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة.

ولا شك أن هذا النمو العمراني المستمر يفرض تحديات كثيرة أهمها ضرورة توافر أساليب فعالة ومتطورة لإدارة وتمويل وتنفيذ المشروعات العمرانية المطلوبة لمواجهة هذه الزيادة المستمرة فى أعداد سكان الحضر بالمدن المصرية. وهذا هو ما تؤكده سياسات الدولة بضرورة العمل لتحديث مصر لمواجهة النمو العمراني المستمر خاصة مع تحديات العولمة والتكتلات الاقتصادية العالمية والتنافس المتوقع بين الدول لتوفير البيئة الملائمة لجذب الاستثمارات وتحقيق التنمية الشاملة.

ويعتبر قطاع المقاولات من أكثر القطاعات ديناميكية في الاقتصاد القومي سواء فى الدول النامية أو المتقدمة؛ لأنه هو القطاع الذى يتولى تنفيذ مختلف المشروعات الصناعية والسياحية والبنية التحتية والمرافق العامة سواء كانت تلك المشروعات تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص. ويتوقف اقتصاد أية دولة على كفاءة قطاع التشييد والمقاولات فى التنفيذ ودقته في الأداء وتقيده بالجداول الزمنية لإنهاء الأعمال وتقديرات التكلفة المتفق عليها. وهذا يتطلب رفع مستوى قطاع أعمال المقاولات إلى المستوى العالمي بتطبيق نظام الجودة الشاملة لإمكانية الدخول في المنافسة العالمية.

ويتفاعل قطاع المقاولات فى نشاطه مع أنشطة اقتصادية كثيرة، لذلك يطلق عليه اسم القطاع المضاعف؛ إذ يفتح فرص العمل والتشغيل أمام الآلاف من المهندسين والفنيين فى مجالات التصميم والإشراف والتنفيذ والصيانة. كما يسهم فى تشغيل أعداد كبيرة من القوى العاملة فى مختلف المهن ومستويات المهارة، ويخلق طلبا على مواد البناء والآليات والمعدات، ويوجد قنوات هامة للتعامل مع البنوك والمؤسسات المالية والاستثمارية.

ومن ملامح هذا القطاع في مصر ما يلي:

- قطاع المقاولات المصري تعتمد عليه ٩٢ حرفة ومهنة.
- عدد العاملين بالقطاع ١,٥٥٠ مليون عامل بما يعادل ٨,٣% من قوة العمل.
- استثمارات قطاع التشييد خلال الخطة الخمسية الحالية (٢٠٠٢ – ٢٠٠٧) تبلغ ١٠٥,٦ مليار جنيه.

(*) رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية بقسم العلوم السلوكية وإدارة الأفراد ؛ تمت مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، تحت إشراف أ.د. محمد كمال أبو هند وأ.د. هدى صقر.



- حجم الأعمال بالسوق المصرى لا يتجاوز ٠,٤ % من السوق العالمى والتى تبلغ قيمته ٣,٤ تريليون دولار موزعة كالتالي :-
  - ٣٣% في السوق الأمريكي.
  - ٣٢% في السوق الأسيوي.
  - ٣٠% في السوق الأوروبية .
  - ٣ % في الشرق الأوسط .
  - ٢ % في أفريقيا.

جدول (١)

نصيب قطاع التشييد الحكومي بمصر في الناتج المحلى الإجمالي

السنوات	النسبة %
١٩٩٦/١٩٩٥	٥,٢
١٩٩٧/١٩٩٦	٤,٩
١٩٩٨/١٩٩٧	٥,١
١٩٩٩/١٩٩٨	٥,٢
٢٠٠٠/١٩٩٩	٤,٨
٢٠٠١/٢٠٠٠	٤,٧
٢٠٠٢/٢٠٠١	٤,٧
٢٠٠٣/٢٠٠٢	٤,٣

متغيرات صناعة وسوق التشييد

تتأثر ظروف صناعة التشييد بعاملين أساسيين:

أولا – الوضع الاقتصادي للبلد الذي تعمل به الصناعة حيث أنها تتأثر سلبا أو إيجابا بالمتغيرات الاقتصادية السائدة فى ذلك البلد.

ثانيا – التطورات التقنية وما يصاحبها من إدخال أجهزة وأنظمة وأفكار جديدة تساعد فى تسهيل عملية التشييد وتحسين المستوى النوعى للأداء وتخفيض لتكلفة تنفيذ المشروعات.

ويتلخص دور إدارة التشييد فى شركات المقاولات فى ثلاثة أمور:

- الحصول على الأعمال.
- تمويل تلك الأعمال حتى يتم دفع مستخلصاتها من قبل صاحب العمل.
- تنفيذ الأعمال بما يتماشى مع وثائق العقد وفى الوقت المحدد.

وقدرة الشركة فى الحصول على عقود أعمال جديدة لا تعتمد فقط على مهارتها فى تقدير التكاليف والاستجابة للعطاء المقدم من صاحب العمل بشكل واضح ودقيق فحسب، ولكن تعتمد بشكل أكبر على سمعتها فى سوق التشييد وسجل أعمالها السابقة وقدرتها على بناء علاقات جيدة مع أكبر عدد ممكن من ذوى النفوذ فى عملية صنع القرار وإشعارهم بأن التعامل مع الشركة معناه أن مشروعاتهم فى أيدٍ أمينة قادرة على تنفيذها بالجودة المطلوبة وفى الوقت المحدد. لذلك لا بد للشركة من معرفة أكبر قدر من المعلومات عن صاحب العمل والاستشاري والمنافسين في السوق حتى تزداد قدرة الشركة فى الحصول على عقود جديدة باستمرار.

والحصول على الأعمال يتم عن طريق التقدم إلى المناقصات المطروحة فى منافسات عامة مفتوحة وذلك بتقديم العطاءات أو بالتفاوض المباشر بحيث يكون العقد مبنيا على أساس دفع التكلفة مضافا إليه مبلغا معينا يمثل الربح. وفى كلتا الحالتين فإن استراتيجية تقديم المناقصات يعد بحق هو علم التفوق فى المعلومات سواء فى تخمين نوايا المنافسين وأهدافهم ومعرفة نقاط الضعف والقوة عند كلٍ منهم، وظروف كل منهم من النواحي المالية والإدارية، وقدرة كل منهم على المناورة وحجم الأعمال التى ينفذها كل منهم وما قد يكون تعرض له من مشكلات في مشروعات مماثلة. وكذلك فإن على المقاول دراسة الأعمال التي يقدم عليها دراسة جيدة لاختيار تلك التي يحسن الدخول إليها للحصول على أعلى فائدة ممكنة وتجنب حدوث أية تغييرات قد تحدث سواء فى التصميم أو التنفيذ وما قد تمليه ظروف الموقع أو واقع العمل فى المشروع. كذلك المقاول الذي يعمل على مستوى دولي فإنه يجب عليه دراسة السوق التى يدخلها لأول مرة دراسة وافية بكل معنى الكلمة ويدخل فى ذلك الظروف الاقتصادية للبلد التى سيعمل بها والتقنيات المتوفرة بها ومدى توفر العمالة المدربة العادية أو الماهرة وأجورها ومدى توفر مواد التشييد وآلياته والقوانين والأنظمة



التي تحكم صناعي التشييد فى ذلك البلد وظروف التمويل ومعدلات رسوم النقل والمواصلات والجمارك، مع تحديث هذه المعلومات باستمرار. ويصل الأمر إلى دراسة عادات أفراد مجتمع ذلك البلد وكيفية تعاملهم مع الآخرين. وكلما تزايدت المعلومات الأساسية التى لا يعرفها المنافسون الآخرون كلما زادت قدرة الشركة على اتخاذ القرارات المناسبة وتزايدت فرص الحصول على الأعمال وعقود المشروعات. ولذلك فإن صناعة التشييد والمقاولات صناعة ضخمة يدخلها فى كل عام عشرات ومئات المقاولين، وقد يخرجون منها بنفس السرعة ولا يبقى فيها إلا الأصلح بينما تدفع بالآخرين خارج نطاقها.

وقد لوحظ أن نصيب شركات المقاولات الأجنبية والمتعددة الجنسية قد تضخم وزادت سيطرته على نشاط صناعة التشييد بأنماطه التقليدية والمستحدثة، وهذا يعنى أن الشركات المصرية فقدت جانبا لا يستهان به من السوق العربية. هذا بالإضافة إلى دخول عدد كبير من الشركات الأجنبية للعمل بالسوق المحلى بجمهورية مصر العربية فى ظل اتفاقية الجات وتحرير التجارة العالمية.

ونظرا لأن صناعة التشييد تختلف عن غيرها من الأعمال التجارية والصناعية فى كونها أكثر تأثرا بالعنصر البشرى، أى إنها صناعة تتعامل أولا وأخيرا مع الناس مما يؤدى إلى تعدد وتشابك علاقاتها، وفى مثل هذا المناخ فإن المعلومات تنتشر فى سوق التشييد بسرعة فائقة لدى المهتمين بهذا المجال. لذلك فان المقاول لا يألو جهدا فى سبيل بناء السمعة الطيبة والصورة الجيدة له فى أذهان الناس وأنه يلتزم بالأمانة التامة فى كل ما يوكل إليه من أعمال وتنفيذها بالجودة المناسبة وفى الوقت المحدد، والصدق فيما يقوله مما يعطيه أهم مقومات النجاح ومزيدا من الفرص فى المستقبل.

والعلاقات العامة هى إحدى الوظائف الإدارية الأساسية والتى يمكن أن تعاون المنظمات والمؤسسات فى تشكيل الصورة الذهنية المرغوبة والمحابية فى أذهان كافة جماهير المنظمة والمتعاملين معها عن طريق بناء علاقات جيدة ومتوازنة بين كافة الأطراف. فالصورة الذهنية تؤثر ولا شك على انطباعات العملاء وأرائهم واتجاهاتهم وقراراتهم بشأن إسناد الأعمال لشركة دون الأخرى.

ويضم قطاع المقاولات فى مصر العديد من الشركات المختلفة فى أعمالها وأنشطتها وحجمها، وقد وصل عدد الشركات المقيدة لدى الاتحاد المصرى لشركات المقاولات ٥٠٠ (خمسمائة) شركة سواء من القطاعين العام والخاص، وتم تصنيفهم تبعا لما تقوم به كل شركة من نشاط وطبقا لحجم استثماراتها وأعمالها.

ثانيا: مشكلة البحث

مما سبق ذكره يتضح أن خلق وتنمية وتدعيم الصورة الذهنية الطيبة والمحابية للمنظمة لدى عملائها هدف أساسى تسعى إليه شركات المقاولات للحصول على حجم مناسب من الأعمال لتحقيق الاستقرار والبقاء فى سوق صناعة التشييد والبناء. ويستتبع ذلك:

- تحديد العملاء المستهدفين.
- وضع استراتيجيات محددة وفقا لرؤية مستقبلية واضحة قائمة على أسس علمية سليمة.
- رسم السياسات المناسبة.
- إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج التى تحقق تلك السياسات.
- تحديد واختيار الطرق والأدوات المناسبة لتنفيذ الخطط والبرامج.
- تقويم ما تم بالنسبة لما كان مستهدفا، وهو تكوين الصورة على النحو الذى تتمناه الشركة أو المنظمة لنفسها.

وقد تقوم وحدات العلاقات العامة بشركات المقاولات ببعض ما سبق أو كله وبدرجة أو أخرى من الجودة، وعلى ذلك فإن مشكلة البحث تتحدد فى :

" تقويم دور العلاقات العامة فى تكوين صورة محابية للمنظمة لدى عملائها فى قطاع التشييد" بالتطبيق على شركات المقاولات الرئيسية

ثالثا: تساؤلات البحث

للتوصل إلى دراسة هذه المشكلة يرى الباحث أنه من الضروري الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. ما هو مفهوم وطبيعة الصورة الذهنية للمنظمة لدى



عملائها، ومكوناتها، والعوامل التى تؤثر فى تكوينها سواء بالإيجاب أو بالسلب ؟ وكيف يتم التعرف على معالمها الأساسية فى مجال صناعة التشييد والبناء ؟

٢. ما هو دور العلاقات العامة فى تكوين أو تدعيم أو تعديل الصورة الذهنية للمنظمة لدى عملائها ؟ وما هي أدواتها لتحقيق ذلك فى قطاع التشييد والمقاولات ؟

٣. ما هو المدى من الكفاءة والفاعلية الحالية الذى تحققه شركات المقاولات فى ظل مفهوم الجودة الشاملة لخلق الصورة الذهنية التى ترغبها وتتمناها المنظمة لنفسها لدى عملائها ؟

٤. ما هي اتجاهات التطوير اللازمة لأجهزة العلاقات العامة لخلق الصورة الإيجابية المطلوبة للمنظمة لدى عملائها ؟

رابعاً: أهداف البحث

على ضوء مشكلة البحث فإنه يمكن تحديد أهدافه فيما يلى:

١. التعرف على معالم الصورة الذهنية التى تتكون لدى العملاء عن المنظمة والعوامل التى تؤثر فيها سلبا أو إيجابا.

٢. التعرف على أدوات العلاقات العامة فى تكوين أو تعديل الصورة الذهنية للمنظمة، وخلق صورة محابية لها لدى عملائها.

٣. التوصل إلى أداة يمكن عن طريقها معرفة تأثير الاتجاهات والقيم والعوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة فى تكوين الصورة الذهنية.

٤. التعرف على الواقع الفعلى للصورة الذهنية لدى العملاء عن شركات المقاولات عامة وشركتى عينة البحث بصفةٍ خاصة.

٥. اتجاهات التطوير التى يمكن أن تقودها إدارة العلاقات العامة فى تحقيق هذه الصورة الذهنية لدى عملاء هذه الشركات.

خامسًا: منهجية البحث

١- مجتمع البحث وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة فى هذا البحث فى واحدة من الشركات الكبيرة الرئيسية التى تعمل فى مجال صناعة التشييد والمقاولات بالقطاع العام وأخرى من القطاع الخاص والذى لا يقل حجم أعمال كل منهما عن ١٠٠ مليون جنيه فأكثر، وهما شركة المقاولون العرب"عثمان أحمد عثمان وشركاه" من القطاع العام والتى وصل حجم أعمالها الى ٤,٩٦٦ مليار جنيه عام ٢٠٠٣، وشركة أوراسكوم للإنشاء من القطاع الخاص والتى وصل حجم أعمالها الى ٤,٤ مليار لنفس العام.

وسيتم إجراء الدراسة على عينة من جمهور العملاء الداخليين للشركتين "إدارة عليا، ووسطى، وتنفيذية "، وعينة من جمهور العملاء الخارجيين لهاتين الشركتين وشركات المقاولات عموما.

٢- طرق جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على المتاح من المراجع العربية والأجنبية والدوريات ومواقع الانترنت لتأصيل الجزء النظرى بالدراسة. وكذلك المتاح من بيانات أو إحصاءات عن الشركتين محل الدراسة وبعض ماتم نشره عنهما فى الصحف ووسائل الإعلام، والتقارير السنوية للشركتين لمعرفة حجم أعمالهما وعدد العاملين بهما، المشروعات التى يقومون بها ومدى انتشارهما الجغرافى. وذلك بالإضافة إلى ما يمكن جمعه من معلومات عن طريق الاستقصاء لبعض العاملين بالشركتين وعملاء شركات المقاولات.

٣ - طرق تحليل البيانات

يتم استخراج النتائج وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التى تتفق مع طبيعة البيانات بالاستعانة بالحاسب الآلى، مما سيرد ذكره تفصيلا فى بداية الدراسة الميدانية.

سادساً: حدود البحث

يتناول هذا البحث شركتى المقاولون العرب" عثمان أحمد عثمان وشركاه" و"أراسكوم للإنشاء"، وعلى ذلك فإن النتائج التى يتوصل إليها هذا البحث تنطبق تماما على هاتين الشركتين، ولكن يمكن أن تطبق النتائج على مختلف شركات المقاولات الأخرى كبيرة الحجم بصفةٍ عامة. ولا يدخل ضمن مجتمع البحث شركات المقاولات الغير مصنفة بالاتحاد ضمن الفئة الأولى، أو أن يكون عدد التخصصات التى تعمل بها أقل من خمسة تخصصات منها تخصص المباني. كما لا يدخل

ضمن مجتمع البحث شركات المقاولات الصغيرة الحجم والمكاتب الاستشارية للمقاولات ومقاولي الباطن.

سابعاً: خطة البحث

بعد المقدمة يتم تنظيم البحث وفقا لما يلي:

القسم الأول: الدراسة النظرية

الفصل الأول: الصورة الذهنية

١/١ المبحث الأول: مفهوم وطبيعة الصورة الذهنية

١/٢ المبحث الثاني: العوامل التى تؤثر فى تكوين الصورة الذهنية

١/٣ المبحث الثالث: مكونات الصورة

الفصل الثاني: العلاقات العامة وصورة المنظمة

٢/١ المبحث الأول: أهمية وطبيعة عمل العلاقات العامة.

٢/٢ المبحث الثاني: العلاقات العامة ومكونات الصورة.

٢/٣ المبحث الثالث: العلاقات العامة ووسائل التغيير والتواصل مع الجماهير.

٢/٤ المبحث الرابع: العلاقات العامة والتأثير فى جماهير المنظمة.

القسم الثاني: النتائج الميدانية

الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: النتائج الميدانية(استقصاء العاملين)

٤/١ المبحث الأول: الأهداف.

٤/٢ المبحث الثاني: المعلومات.

٤/٣ المبحث الثالث: سير العمل.

٤/٤ المبحث الرابع: ممارسات العلاقات العامة

الفصل الخامس : النتائج الميدانية(استقصاء العملاء)

الفصل السادس: اتجاهات التطوير

٦/١ المبحث الأول: اتجاهات التطوير وتحليل مجال القوى بصفة عامة من نتائج استقصاء العاملين

٦/٢ المبحث الثاني: اتجاهات التطوير وتحليل مجال القوى تفصيليا من نتائج استقصاء العاملين

٦/٣ المبحث الثالث: اتجاهات التطوير لدور العلاقات العامة من نتائج

- استقصاء العاملين
- استقصاء العملاء

الخاتمة.

الخلاصة.

التوصيات.

ثامناً: النتائج واتجاهات التطوير

لتحديد اتجاهات التطوير التى يتطلبها العمل بشركات المقاولات فلابد من تحليل مجال القوى المؤثرة على هذا الموقف سواء الإيجابية منها والسلبية. وقد كان الاستقصاءان المستخدمان فى هذا البحث هما أدوات جمع البيانات من أفراد عينة البحث. ومن الطبيعى أن يكون متوسط درجات أسئلة وأبعاد وبنود كل استقصاء معبرا عن قيمة مركزية تمثل رأى مجموع مفردات العينة بعيدا عن التحيزات التى يمكن أن تظهر فى تقديرات بعض الأفراد كل على حدة لبنود الاستقصاء. كذلك فإن الانحراف المعيارى يمثل القيمة التى تعبر عن التشتت من جهة أخرى لمختلف درجات الاستقصاء حول هذا المتوسط. وباستخدام كل من المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى، فإن الدرجات الخام يمكن أن تتحول إلى درجات معيارية: الموجبة منها لما زاد عن ذلك المتوسط، والسالبة منها لما قل عنه.

وسيتناول هذا الفصل عرضاً لاتجاهات التطوير فى ضوء تحليل مجال القوى المعوقة والدافعة التى يتم التوصل إليها من نتائج استقصاء كل من العاملين والعملاء وسيتم هذا العرض على مستويات ثلاثة تدرج من العمومية إلى التفاصيل. فيبدأ المستوى الأول بعرض تحليل القوى بصفة عامة فيما يتعلق بأهداف ونظم الاتصال وسير العمل وممارسات العلاقات العامة فى كل شركة وهو ما تتناوله الأسئلة الأربعة لاستقصاء العاملين على التوالي ثم ينتقل العرض إلى مستوى أكثر تفصيلاً فى تحليل مجال القوى بالنسبة للأبعاد السبعة التى يتضمنها سير العمل وتشمل أسلوب الإدارة وأداء العاملين ونظم العمل والتعرف على احتياجات جماهير الشركة والعمل على تحقيقها ورعاية العاملين وتدريبهم. وأخيراً يعرض هذا الفصل اتجاهات تطوير دور العلاقات العامة فى ضوء تحليل مجال القوى بالنسبة لهذا الدور من خلال نتائج استقصاء كل من العاملين والعملاء على السواء.



والجدولان التاليان رقما (١)، (٢) يوضحان الدرجات المعيارية العامة لأسئلة استقصاء العاملين لكل من شركتي العينة على التوالى، كما أن كلا من الشكلين رقمي (١)، (٢) يبين كل منهما تحليل القوى لتلك الأسئلة.

جدول رقم (١)

المتوسط والانحراف المعيارى والدرجات المعيارية العامة لأبعاد استقصاء العاملين بالشركة الأولى

مسلسل	السؤال	المتوسط العام	الانحراف المعياري العام	الدرجة المعيارية العامة	
				الدرجة	الدرجة المعدلة
١	الأهداف التى تسعى الشركة إلى تحقيقها	٤,٢١	٠,٧٨	٠,٥٩	٥,٩
٢	نظم اتصالات الشركة وتداول المعلومات داخلها وخارجها	٣,٧٢	٠,٩٣	٠,١١	١,١
٣	جوانب سير العمل بالشركة	٣,٠٨	١,١١	٠,٥٣–	٥,٣–
٤	ممارسات العلاقات العامة بالشركة	٣,٤٤	١	٠,١٧–	١,٧–

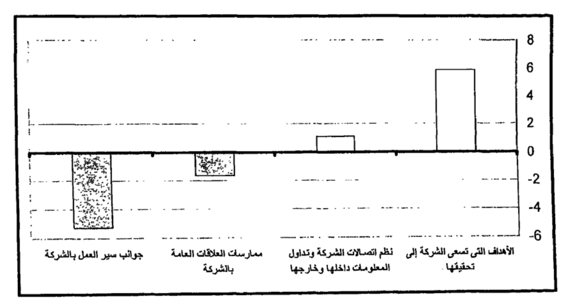
جدول رقم (٢)

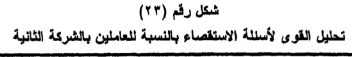
المتوسط والانحراف المعيارى والدرجات المعيارية العامة لأبعاد استقصاء العاملين بالشركة الثانية

مسلسل	بيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري العام	الدرجة المعيارية العامة	
				الدرجة	الدرجة المعدلة
١	الأهداف التى تسعى الشركة إلى تحقيقها	٣,٨٩	٠,٩٥	٠,٣٧	٣,٧
٢	نظم اتصالات الشركة وتداول المعلومات داخلها وخارجها	٣,٧٩	٠,٩٦	٠,٢٨	٢,٨
٣	جوانب سير العمل بالشركة	٢,٩٨	١,٢٢	٠,٤٧–	٤,٧–
٤	ممارسات العلاقات العامة بالشركة	٣,٣٠	١,١٢	٠,١٨–	١,٨–

شكل رقم (٢٢)

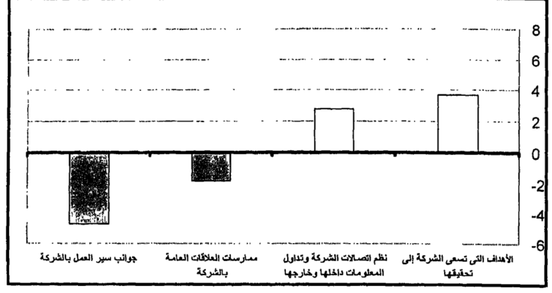
تحليل القوى لأسئلة الاستقصاء بالنسبة للعاملين بالشركة الأولى





شكل رقم (٢٣)

تحليل القوى لأسئلة الاستقصاء بالنسبة للعاملين بالشركة الثانية



وقد أظهرت الدراسة الميدانية بالشركتين محل الدراسة تدنى قيم كل من سير العمل وممارسات العلاقات العامة بكل من شركتى العينة مما يجعلهما عوامل معوقة بالنسبة لأداء الشركتين.

وكان من أشد البنود سلبية فى البعد الخاص بسير العمل هو عدم رضاء العاملين وهو متغير تابع لأسلوب الإدارة الذى يتبع مع العاملين . وفى القسم النظرى لهذه الدراسة وضح أن المناخ التنظيمى يؤثر سلباً (أو إيجاباً إذا توفرت الظروف الإيجابية التأثير) على رضا العاملين الذى يرتبط بدوره بكل من الإنتاجية والنمو المهنى. لذلك فإن هذا المثلث الرضا والإنتاجية(الإنجاز) والنمو المهنى(النمو والتطور) يعتبر متغيراً وسيطاً Intervening Variable بين كل من المتغير المستقل Independent variable والمتغير التابع وهو أداء العاملين Dependent Variable . وهذا الأداء هو ما يؤثر بدوره بدرجة كبيرة على رضا العميل، وبالتالي على سمعة المنظمة. وعلى ذلك فإن الأسلوب الإداري المناسب له مردوده فى أول الأمر وفى آخره على سمعة الشركة حيث يؤثر مباشرة على تلك السمعة عند جماهير المنظمة، ومن جهة أخرى يؤثر بطريقة غير مباشرة على تلك السمعة من خلال تعامل تلك الجماهير مع العاملين بدورهم . لذلك فإن تطوير الأسلوب الإدارى فى شركات التشييد والمقاولات له أولوية قبل غيرها من اتجاهات التطوير

وإذا كان دور العلاقات العامة هو تكوين الصورة المحابية للشركة لدى عملائها الخارجيين فإن تكوين الصورة المحابية والسمعة الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وهم الذين يشكلون العميل الداخلى للمنظمة أدعى أن تكون له من الأهمية فى عمل العلاقات العامة نفس القدر لما لتكوين هذه الصورة والسمعة لدى العملاء الخارجيين.

أما أشد البنود سلبية فى البعد الخاص بممارسات العلاقات العامة هو عدم توافر العدد الكافى من المتخصصين فى مجال العلاقات العامة لتنفيذ عملية التخطيط، ولذلك يجب على المسئولين بشركات المقاولات الاهتمام باختيار العاملين بأجهزة العلاقات العامة لديهم اختيارا دقيقا ممن يتوافر لديهم الاستعداد والتأهيل اللازمين مع موالاتهم بالتدريب والخبرات التى تؤهلهم لأداء هذه الوظيفة الهامة خير أداء حيث يؤثر ذلك تأثيرا بالغا على أهم أصول الشركة المعنوية ألا وهىصورة وسمعة الشركة. أما البند الثانى الذى اتسم بالسلبية مما يجعله عاملا من عوامل الضعف، هو عدم تناسب مخصصات العلاقات العامة مع نشاطها مما يؤدى الى ضعف الإمكانات. وفى ظل المنافسة الشديدة واتجاه

الشركات نحو تقليل العمالة وخفض التكلفة فإن عددا كبيرا من الشركات عندما تلجأ إلى ذلك يكون على حساب مخصصات العلاقات العامة والإعلانات باعتبارها أنشطة غير هامة مثل باقى الوظائف الإدارية من إنتاج وغيره.

ويتضح من تحليل ما هو قائم فى استجابات العاملين والعملاء من عوامل معوقة يمكن تحييدها ثم اختزالها ثم تحويلها إلى عوامل دافعة لحسن السمعة والصورة الذهنية المحابية للشركة هو تقويم لدور العلاقات العامة فى شركات البناء والتشييد وهو مشكلة هذه الدراسة.

وطريق هذا التقويم بعد أن تم تشخيص ما يؤدى إليه وتحديد ما يهدف إليه طريق أصبح واضح المعالم من خلال نتائج هذه الدراسة بقسميها النظرى والميداني. وفيما يلي معالم هذا الطريق:

- اختيار رجال العلاقات العامة اختيارا علمياً قائماً على تحليل الوظيفة وما يلزمها من مؤهلات، ثم اختيار العاملين الجدد من ذوى الاستعدادات التى يمكن عند تدريبها وتنميتها اكتساب القدرة على الأداء الصحيح لأعمال العلاقات العامة تم تنميتها إلى مهارة فى ذلك الأداء . والاستعداد فالقدرة فالمهارة ليست هى الضامن لحسن الأداء، بل يجب أن يتوفر بجانبها الدافع الذى يشكل رغبة الأفراد فى ممارسة هذه المهنة . ويكمل هذه الدافعية ما يتحمل به هؤلاء المختارين للعمل بالعلاقات من قيم ومعتقدات وثقافة تكون مناسبة لما يتطلبه جودة الأداء فى مجال العلاقات العامة (القيم الإيجابية والسلبية).
- التطور العلمى فى وسائل الاتصال وتكنولوجيته يتطلب توفير الإمكانيات المادية المتمثلة فى الأجهزة والأدوات والمستلزمات المطلوبة والمتطورة أولاً بأول، بجانب القوى البشرية القادرة على استخدام هذه الإمكانيات للاستفادة منها بأقصى درجة . وكل من هذه الإمكانيات المادية والفنية والبشرية يتطلب مخصصات مالية مناسبة تقوم على أساس أن نشاط العلاقات العامة نشاط علمى له مردوده فى عالم تنافسى وليس مجرد تشهيلات لفئة متميزة من الإدارة وضيوفها.
- في عالم تتسارع فيه حلقات التطور فى المعرفة، يلزم أن يلاحقها نفس التسارع فى تجديد معلومات العاملين وتنمية مهاراتهم فى مجال العلاقات العامة كعلم وفن من حيث التخصص والتكنولوجيا المستخدمة (سواء فى تحديد جماهير الشركة ودراسة ثقافتها وكيفية تقيدها – أو فى الإعلان وإعداده أو فى نشره أو التخصصات الفنية والتكنولوجية اللازمة .. الخ).
- بجانب ما سبق من آليات، يتطلب الأمر إيجاد مركز إشعاع متخصص يوفر لرجال العلاقات العامة فرصة تحصيل المعارف واكتساب المهارات المتخصصة فى مجال إدارة السمعة متمثلا فى إنشاء معهد لإدارة السمعة تنشئه جهة مختصة مثل اتحاد مقاولى التشييد والبناء مثلا، يلتحق به عاملون متخصصون فى مختلف جوانب إدارة السمعة ويختارون من شركات المقاولات وغيرها من الشركات ذات الرغبة، أو تخصيص منح دراسية لهؤلاء الأفراد فى بعض الكليات الجامعية المتخصصة فى التأهيل لهذه المجالات مع دراسة تمويل واختيار هؤلاء المبعوثين.

تاسعاً: التوصيات

١. ضرورة الاهتمام بالعميل وجعله العنصر الأول الذى يؤثر على قرارات وتصرفات كل من القيادات والعاملين بشركات المقاولات.
٢. العمل على وضع سياسة واضحة لدى الشركة عن: ما هى نوع المعلومات التى يتم تداولها، ومتى وكيف ولمن يتم ذلك ومراجعة نظام المعلومات وتنميته وإعداد الكوادر القادرة على توفير وتحليل وتوزيع المعلومات.
٣. معالجة القصور فى توزيع البيانات والمعلومات وتوقيتات وصولها.
٤. ضرورة الاستفادة من المعلومات فى رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات المناسبة وعدم قصرها على تطوير العمليات والإجراءات فكل منهما واجب لا يغنى عن الآخر.
٥. ضرورة الاهتمام بالمعلومات المتعلقة بالمنافسين المرتقبين.



٦. ضرورة الاهتمام بأسلوب الإدارة ومعالجة السلبيات التى تعوق كفاءة وفاعلية أداء العاملين من حيث ضرورة مشاركة العاملين فى عملية التخطيط وأن يصبح التفويض قيمة أساسية وليست شكلية، وتقبل الرؤساء للآراء المعارِضة ومناقشتها والاهتمام بالتخطيط الجيد ومقترحات العاملين وتشجيعهم على الابتكار.
٧. ضرورة قيام العلاقات العامة بوظيفتها فى اقتراح السياسات.
٨. ضرورة الاهتمام بعملية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة ومراعاة اتباع الأسلوب العلمى لتحقيق أفضل النتائج.
٩. ضرورة اهتمام العلاقات العامة بشركات المقاولات بنشر ثقافة الجودة الشاملة والقيم الخاصة بتشجيع مبدأ المشاركة الإعلامية الداخلية والخارجية وضرورة دعم مساندة الإدارة العليا لها فى ذلك.
١٠. ضرورة اهتمام أجهزة العلاقات العامة بشركات المقاولات بتحقيق الاتصال المستمر فى اتجاهين مع العملاء لتحقيق مزيدٍ من الشفافية.
١١. العمل على توفير الأدوات والتكنولوجيات المناسبة والكوادر المؤهلة والمتخصصة فى مجال العلاقات العامة وتنميتهم عن طريق التدريب اللازم والمناسب.
١٢. الاهتمام بتحقيق مصداقية رسائل المنظمة والعلاقات العامة لدى العميل الداخلى والخارجي.
١٣. ضرورة تضافر الجهود بين القائمين على شركات المقاولات والمتخصصين فى مجال العلاقات العامة لإنشاء مركز أو معهد السمعة يختص ببحوث سمعة المقاول ودراسة متغيرات الصناعة وأثرها على صناعة التشييد والمقاولات.



تنمية الصادرات المصرية في ضوء متطلبات الجودة (*)

إعداد
أ. فكري أحمد العدل

مقدمة:

أصبحت البيئة في غضون العقد الأخير من القرن العشرين تشكل مجالا خصبا لدراسات اقتصاد البيئة، كمشكلة الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية طبقاً للمعايير الاقتصادية وظاهرة الانفجار السكانى بكل أبعادها السلبية علي الأنظمة البيئية حيث تعتبر هذه الظاهرة من الأسباب الرئيسية لظاهرة استنزاف الموارد الطبيعية وتفاقم مشكلة التلوث. كذلك أصبح علم الاقتصاد يهتم بمشكلة الأمن الغذائي التي ترجع بدورها إلي أسباب عده في طليعتها استنزاف موارد الزراعة والغابات والمراعي وتلوث المياه والهواء والتربة كما ترجع إلي ظاهرة الانفجار السكاني . كذلك غدت هناك مجموعة من الدراسات الاقتصادية التي تركز شغلها الشاغل في دراسة العلاقة بين التنمية الاقتصادية والبيئية وتحليل الآثار السلبية لهذه العلاقة التي نتجت عن سوء استخدام الإنسان لقدرات البيئة واستخدامه لمواردها الاقتصادية استخداما جائراً .

وتركز دراسات اقتصادية أخرى على استمرار الموارد الاقتصادية والحفاظ علي توازنها بالإضافة إلي أن التلوث يمثل تكلفة مهدرة Lost Cost يتم تحميلها في كثير من الحالات بسبب الخسارة الحتمية علي أثمان السلع والخدمات كما أن تكلفة منع التلوث تعامل اقتصاديا نفس المعاملة حيث يتم إضافتها علي تكلفة المنتج.

ولقد أصبح التخطيط الاقتصادي لحماية البيئة Planning Environmental وما يتمخض عنه الاختيار الاقتصادي بين بدائل توفر هذه الحماية، وإيجاد المنظمات والأجهزة المتخصصة في شئون البيئة عملاً أساسياً من موضوعات علم الاقتصاد. وتعمل هذه المنظمات علي التخطيط لهذه الحماية الاقتصادية وتنميتها ودعمها ووضع البرامج المناسبة لها. ولا شك أن التخطيط الاقتصادي الذي تقوم به هذه الأجهزة المهتمة بشئون البيئة يعمل عل حماية البيئة ووضع البرامج الكفيلة بتحقيق هذه الحماية كما تقوم بإيجاد الأساليب العلمية التي تمنع الأفراد والمؤسسات من الاستخدام السلبي للبيئة وإيجاد صور التوازن المختلفة بين النشاط الاقتصادي والنشاط الطبيعي. وتقوم هذه الأجهزة أيضاً بتحقيق ما يسمي بالتنمية المتواصلة Sustainable Development التي تعتبر أهم مشكلة اقتصادية من موضوعات علم الاقتصاد المعاصر .

وسوف يتناول الباحث في الفصل التمهيدي : مشكلة الدراسة – أهمية الدراسة – أهدافها – فروض الدراسة – منهج البحث ونطاقه وحدوده ومجتمعه – خطة عمل الدراسة على النحو التالي :–

أولا :مشكلة الدراسة:

يتفق علماء الاقتصاد علي أهمية قطاع الصادرات في الفكر الاقتصادي الحديث لثلاثة أدوار رئيسية:

الدور الأول: ارتباط نشاط التصدير بأهداف إدارة التنمية:

ذلك أن التصدير بما يحققه من تغيرات في هياكل الأبنية الاقتصادية للدول النامية يحقق التوزيع الأمثل لاستخدامات الموارد الاقتصادية المتاحة من جانب وتغيير نمط الأهمية النسبية لقطاعات الإنتاج الرئيسية علي وجه يكفل زيادة الإنتاجية كما ونوعا من جانب آخر.

هذا ويبدو الأثر الإنمائي لنشاط الصادرات فيما يتضمنه من تغيرات، وترجع أهمها إلي إدخال عناصر وأساليب التكنولوجيا المتقدمة لعمليات الإنتاج وتطوير نظم وبرامج عمليات الإنتاج الحالية، بما يتماشى والمواصفات العالمية لنظام الجودة الشاملة.

(*) رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية؛ تمت مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، تحت إشراف أ.د ابراهيم سعد المصري أستاذ الاقتصاد بأكاديمية السادات، ود. نهى الخطيب مدرس الإدارة العامة بالأكاديمية.

وقد تناول الفكر الاقتصادي الحديث أهمية نشاط التصدير في تحريك الاستثمارات؛ لإشباع الطلب المتزايد علي الأسواق العالمية.

ومن أبرز هذه الدراسات ما قامت به الأمم المتحدة من إثبات العلاقة بين التصدير والمتغيرات الأساسية المعبرة عن الإنماء الاقتصادي حيث اتخذت هذه الدراسة اتجاهين:

(الاتجاه الأول): يركز علي قياس أثر فجوة ميزان المدفوعات للدول النامية علي معدلات نموها الاقتصادي. وذلك بمقارنة خطط توقعات تطور حصيلة الصادرات مع خطط توقعات تطور الواردات الضرورية لبلوغ معدلات النمو المستهدفة.

(الاتجاه الثاني): التركيز علي إظهار العلاقة بين متغيرات كل من حجم الصادرات ومستوي النمو الاقتصادي، وقد أسفرت النتائج علي تأكيد دور نشاط الصادرات علي معدلات النمو المستهدفة، وبالتالي انعكاسها علي مستويات الدخل القومي.

الدور الثاني: اتساع قاعدة السوق وتطوير وتحديث المؤسسات الإنتاجية:

فاتساع نطاق السوق يلعب الدور الأكبر في تقوية دوافع المستثمرين في استثمار رؤوس أموالهم في المنتجات والسلع التي تعتمد أساساً علي المقدرة التنافسية. واتساع نطاق السوق يعمل علي إيجاد فرص التطوير للهياكل الإنتاجية؛ بما يتمشى مع متطلبات السوق العالمي فضلاً عن أنه يخلق فرصا إنتاجية لا توفرها الأسواق الداخلية.

ولا يمكن إنكار الأثر الأكبر لدور نشاط الصادرات في تحقيق القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية أمام المنتجات العالمية، وما يستتبع ذلك من تهيئة المناخ العام للاستخدام الأمثل للطاقات الوطنية؛ من خلال رفع مستوي إنتاجية كل قطاع من القطاعات الاقتصادية العاملة.

الدور الثالث: أهمية نشاط الصادرات في إعادة التكوين الرأسمالي للقواعد الإنتاجية:

إذ إنه بعد الادخار الوطني تعتبر الصادرات من أهم مصادر إعادة التكوين الرأسمالي_ فسياسة إنعاش الصادرات تعتبر لدي خبراء الإدارة الاقتصادية من أهم وسائل السياسات الاقتصادية الحديثة للحصول علي موارد النقد الأجنبي اللازمة لعمليات التكوين الإنتاجي الحديث.

وتعتبر الصادرات المخرج الوحيد للدول النامية، للخروج من ضائقة الضغوط الدولية بما تعكس به المديونيات من تأثيرات سلبية علي موازين المدفوعات.

ورغم الأهمية القصوى للصادرات المصرية خصوصاً الصادرات الزراعية منها، باعتبارها مصدراً من مصادر الدخل القومي من العملات الأجنبية رغم أن هذه الصادرات تتعرض حاليا لمشاكل اقتصادية مختلفة، جعلت معظم الدول المستوردة لها تخفض من مستوي حجم واردتها منها، وبالتالي أدي ذلك إلي انخفاض مستوي حجم صادراتنا من السلع والمنتجات الزراعية.

وترجع أهمية الدراسة الحالية لمشكلة انخفاض حجم ومستوي الصادرات الزراعية المصرية، إلي أنها تسعي لإيجاد الأسباب الأساسية لهذه المشكلة الاستراتيجية التي تهدد الدخل القومي وتبحث في الأسباب المختلفة أيضاً التي تهدد القدرة التنافسية لهذه الصادرات في الأسواق الدولية.

ومن هنا فدراسة الباحث، تؤكد علي عدم إدراك المسئولين عن الصادرات الزراعية المصرية لأهمية دراسة المتغيرات العالمية الجديدة للبيئة وتأثيرها علي صادراتنا من السلع الزراعية.

ففي مجال التسويق الدولي كان يكفي للشركة المتعاملة مع السوق الخارجي دراسة متطلبات السوق واحتياجاته، وتفهم البيئة التسويقية الخارجية ومتغيراتها مع الاعتراف بأهمية المنافسة السعرية.

غير أن هذه النظرية للتسويق أصبحت تقليدية تماما، وأصبح هناك دورٌ بيئي واضح للتسويق، وأصبحت الدول المتقدمة في وضع اشتراطات بيئية؛ بهدف المحافظة علي بيئتها المحلية وصحة مواطنيها، ومن ثم تشكل هذه الاشتراطات عائقاً أمام بعض الشركات يمنعها.

ويقصد بتنمية الصادرات: هذا العمل علي إحداث تغييرات هيكلية في الصادرات بحيث تؤدى إلي زيادة الصادرات السلعية



بمعدل أكبر من الصادرات الخدمية، وزيادة الصادرات غير التقليدية بمعدل أكبر من زيادة الصادرات التقليدية، وزيادة صادرات القطاع الخاص بمعدل وزن أكبر من صادرات القطاع العام، وكذلك تغيير هيكل الأسواق التي تتوجه إليها الصادرات بحيث تتم المحافظة علي الأسواق القديمة وزيادة الصادرات إليها، واكتساب أسواق جديدة وتعظيم العائد منها، وكل هذه المتغيرات تؤدى إلي زيادة كبيرة ومستمرة في الصادرات، ولا شك أن ذلك لا يتم إلا بوجود إستراتيجية لتنمية الصادرات يكون لها أهدافها وسياساتها وبرامجها، التي تربطها بباقي الإصلاحات الهيكلية الأخرى.

وبالرجوع إلي العديد من التجارب الناجحة في الدول النامية مثل كوريا وبعض دول أمريكا اللاتينية وبدرجة أكثر لدول جنوب شرق آسيا نجدها في معظمها ربطت من تلقاء نفسها بين تنمية الصادرات وباقي جوانب الإصلاح الهيكلي في إستراتيجيتها نحو التحول الاقتصادي، وهذا ما حدا بصندوق النقد الدولي والبنك الدولي إلي تضمين برامج الإصلاح الاقتصادي عملية الربط بوضوح بين تنمية الصادرات والإصلاح الهيكلي في الكثير من التجارب الحديثة للدول التي لجأت إلى كلٍ من الصندوق والبنك الدوليين.

ومعني ذلك أن مفهوم التسويق تطور إلي أن يصبح مفهوما للتسويق البيئي، مما يجعله موضع اختلاف عن مفهوم التسويق الاجتماعي الذي ظهر في السبعينات، وأصبح المفهوم الجديد للتسويق يأخذ في الاعتبار كلا من جانب تحقيق الإشباع لحاجات ورغبات الأفراد والمنظمات ومراعاة الحفاظ علي مطالب وسلامة المجتمع.

ومن هنا اهتمت الدول المتقدمة صديقة البيئة؛ بوضع معاييراً للجودة البيئية وأصبحت هذه المعايير هي المحدد الرئيسي لنمو أو انخفاض الصادرات. ومن جهة ثانية: في الوقت الذي تضع فيه مصر أجل أملها ومستقبلها في تنمية أسواقها وصادراتها الزراعية إلي السوق الأوروبية؛ باتت معايير الجودة البيئية تمثل تهديدا جديدا علي صادراتنا المتوقعة إلي الأسواق الواسعة لدول السوق.

ومن هنا يعد هذا البحث، محاولة للتعرف علي معايير الجودة البيئية لأسواق الدول المتقدمة، خصوصا لأسواق دول الاتحاد الأوروبي والتي من شأن التعرف عليها تصحيح الاستراتيجية التسويقية لصادراتنا الزراعية، فانخفاض حجم وقيمة الصادرات الزراعية المصرية إلي دول الاتحاد الأوروبي يرجع سببه إلي عدم إدراك معظم المصدرين لمعايير واشتراطات الجودة البيئية (ISO 14000) لأسواق ودول الاتحاد الأوروبي، وعدم الالتزام بها عند وضع الاستراتيجيات التسويقية لتصدير السلع الزراعية إلي أسواق الاتحاد الأوروبي وينطبق هذا علي كل سلعنا الزراعية كمحصول البطاطس والبصل والثوم والطماطم والعنب والبطيخ والمحاصيل الرئيسية كالقطن وغيره.

من المعروف أن علم الاقتصاد قد بدأ مع بداية الثمانينيات يربط بين ما يسمي بمفهوم التنمية المتواصلة Continuous Development والمحافظة علي البيئة وتنميتها وتخفيض حدة تلوثها، وأصبح هناك دراسات متعددة للربط بين تحسين الإنتاج الصناعي والزراعي وزيادة المنفق علي التلوث وبدأت الدول المتقدمة في وضع شروطاً أساسية أو معاييراً للجودة البيئية يؤدي تحقيقها لزيادة الإنتاج وتسهيل عمليات المنافسة التصديرية للدول الأجنبية.

ونظراً لأن قضية التصدير في مصر تحظى باهتمام بالغ انطلاقاً من مبدأ إحلال الصادرات محل الواردات من جهة وتشجيع التصدير. من جهة ثانية إعمالاً لفلسفة تنويع مصادر الدخل فقد بدأت الحكومة بالاهتمام بالقضايا البيئية ومشاريع الاستثمار في مجال البيئة.

وحتى وقتٍ قريبٍ كان تركيز علماء الاقتصاد علي دراسة الجودة الشاملة في مجال الصناعة والمنتجات الصناعية المختلفة نظراً لما تؤدي إليه الجودة من تحسين مواصفات السلعة وتطوير المنتج الصناعي، وبالتالي زيادة المبيعات من السلع المنتجة، وتأمين رغبات العميل أو المستهلك في السوق المحلي. وتقوم منظمة الجودة العالمية (ISO) بوضع المعايير المختلفة لجودة السلع في الصناعة، وهي منظمة عالمية للمقاييس والمعايير مقرها جنيف بسويسرا.

غير أن سرعان ما حدث تحول كبير في مفهوم مدخل الجودة



حيث امتد ليشمل البيئة (Environment) ويشمل مختلف العناصر المكونة للبيئة ويشمل أيضا ما يسمي بالسلع البيئية والتسويق البيئي. وأخذت الدول تضع معاييراً للجودة البيئية في شكل مواصفات قياسية للسلع الصناعية والمنتجات الزراعية المختلفة.

وليس هذا المدخل من إنتاج الدول النامية، حيث أنها لا تهتم وليس لديها الوعي الاقتصادي للبيئة أو الوعي التسويقي للبيئة؛ بل هو وليد مدارس اقتصادية أوروبية مثل الجمعيات الأهلية، وأحزاب الخضر، ومؤسسات الأمم المتحدة؛ حيث أصبحت هذه المنظمات تدعو إلي أهمية خلق منتج صناعي أو زراعي أو خدمي نظيف أو منتج أخضر (Green Product)، وهذا المنتج غير ملوث أو صديق للبيئة يزداد الطلب عليه من قبل الدول المتقدمة والشركات المتقدمة في هذا المجال.

كذلك بدأت الدول تربط بين اتساع حجم صادراتها من السلع والمنتجات المختلفة وبين نجاحها في الوصول إلي نظام تحقيق الأهداف البيئية وعملها المستمر في تحسين أدائها طبقاً للمواصفات العالمية للجودة، مما يضمن للمنشآت الاقتصادية مركزاً تنافسياً متميزاً في الأسواق المحلية والدولية.

فقد حدث تراجع ملحوظ في صادرات مصر الصناعية والزراعية، ويرجع هذا التراجع في جزء كبير منه- إلي تغافل المنتجين للمعايير العالمية المختلفة الموضوعية للجودة البيئية للسلع والمنتجات، فقد تراجعت الكمية المصدرة من البطاطس مثلا للدول الأوروبية من ٣٧٠ طناً سنوياً إلي ١١٠ أطنان ومن الطماطم من ٤٠٠ طناً سنوياً إلي ٢٢٨ طناً ومن الفول السوداني من ٣٠٠ طن سنوياً إلي ٨٥ طناً ومن الموالح من ٥٨٠ طناً سنوياً إلي ٣٥١ طناً. كما تراجعت الكميات المصدرة للدول الأوروبية مثلاً من المنتجات الصناعية خصوصاً القائمة علي المنتجات الزراعية ومنتجات الغذاء مثل: المعلبات والحلويات والعصائر والشيبسي والمياه المعدنية وكذلك الأدوية وغيرها نظراً لإغفال مصدريها للمواصفات القياسية للجودة البيئية، فقد انخفض حجم الصادرات لمصر من المنتجات الغذائية من ٣٦٣ طناً سنوياً إلي ٢٥٠ طناً وانخفض حجم صادراتنا من الحلويات المصنعة من ٣١٠ أطنان سنوياً إلي ٢٨٠ طناً وانخفض حجم صادرات الأدوية الي٤٠٠ طن سنوياً بدلاً من ٥٥٠ طناً.

وقد طورت منظمة الجودة العالمية (ISO) الأيزو ٩٠٠٠ في الصناعة إلي أيزو شامل هو أيزو ١٤٠٠ ويتميز هذا الأيزو بالشمول وهو مجموعة من البرامج لقياس التلوث البيئي وإجراءات المراجعة والتصحيح وكل ذلك من أجل إيجاد المنتج الأخضر وضمان الصحة البيئية.

وفي جمهورية مصر العربية بدأت هناك اتجاهات حديثة لتطبيق معايير الجودة البيئية (أيزو١٤٠٠٠) في مختلف المجالات الاقتصادية والخدمية ويركز هذا البحث علي التعريف بالايزو البيئي وقياس التأثير للجودة البيئية علي المنتجات الصناعية والزراعية وأيضاً صادرات مصر الصناعية والزراعية.

ثانيا: أهمية الدراسة:

يرى كثيرٌ من الباحثين الاقتصاديين أن مستقبل مصر الاقتصادي والتنموي، رهن بتحقيق قفزة كبيرة في صادرات مصر، وبشكلٍ خاص الزراعية منها، ونظراً لعراقة الزراعة المصرية، وتمتع الحاصلات الزراعية المصرية بمزايا نسبية، وتمتع حاصلاتنا البستانية من خضر وفاكهة ونباتات طبية وعطرية وزهور ونباتات زينة بمزايا تنافسية، من حيث النوع والشكل والحجم والكمية والسعر والجودة، ونظراً لأن اتفاقية الجات ستؤدي إلي رفع أسعار بعض السلع الزراعية المستوردة ١٠,٥%، مما يؤدي إلي خسارة مصر حوالي ١٧٠ مليون دولار؛ لنقص حصيلتها من النقد الأجنبي، ولذلك يتحتم التوسيع في تصدير السلع الزراعية المنافسة وترشيد الاستيراد من الخارج.

غير أن الصادرات الزراعية المصرية تعاني مشاكل وصعوبات متعددة مما يؤدي إلي صعوبة التصدير وانخفاض حجم ونوع الصادرات.

وتتمثل أهم هذه الصعوبات والمشاكل في اتجاه الدول المتقدمة إلي التزامها في وارداتها من الدول المختلفة بمدي تطبيق الدول المصدرة لها بمقاييس ونظم إدارة الجودة البيئية والمعايير الملزمة من المنظمة الدولية للمقاييس المعايير (ISO) في هذا الشأن.

ومن المعروف أن هذه المعايير البيئية تمثل اتجاه طبيعي



عالمي، يساير تزايد الاهتمام العالمي بمشاكل البيئة، والذي ظهر الاهتمام به في قمة الأرض في ريودي جانيرو عام ١٩٩٢، الذي شهد أكبر تجمع لحكومات الدول، وتغير مفهوم التنمية الاقتصادية بمفهوم التنمية المستديمة (Sustainable Development) كما يساير تزايد العضوية في جماعات البيئة وتزايد عدد هذه الجماعات، بالإضافة إلي تنامي ضغوط الأحزاب السياسية الخضراء علي الحكومات؛ ليزداد اهتمامها وتدخلها من أجل حماية البيئة.

وتهدف نظم الجودة سواء منها المطبقة في المجالين الصناعي أو الزراعي والخدمي علي زيادة القدرة التنافسية للمنتج، وتحقيق زيادة مباشرة في عائدية المادي والاجتماعي برفع مستوى المنتج وضمان ثقة العملاء، وبناء علاقات قويه معهم فضلاً عن تشجيع تجارة السلع والخدمات علي المستوي العالمي.

وكان أول إصدار لمواصفات قياسية دولية عام ١٩٨٧ في المجال الصناعي، حينما اجتمعت لجنة تضم ٩١ دوله، هي الدول الأعضاء في المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، وتم اختيار المواصفات القياسية لنظم الجودة تحت اسم ISO 9000 وتشكل كلمة ISO اختصار لـــ (International Standarization Organization). وترجمتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي منظمة تهدف إلى:

- وضع المستويات القياسية.
- وضع المعايير والأسس والاختبارات.
- منح الشهادات المتعلقة بالاختبارات.

وتركز مصر في سياستها لتسويق صادراتها الزراعية المتنوعة علي أسواق دول أوروبا، نظرا لغني أسواقها وقرب أسواق هذه الدول واتساع مساحتها وتنوع احتياجات هذه الأسواق؛ لتنوع طبيعة شعوبها، والاختلاف البشري لدولها.

فالمجموعة الأوروبية تشكل مجتمعة القوة الرابعة من حيث عدد سكانها، كما تشكل قوة اقتصادية كبيرة بأسواقها التي تضم ثلاثة عشرة دولة، لأنها تتعامل في إنتاج يقارب إنتاج الولايات المتحدة واليابان، فضلاً عن أن ٩٠% من التجارة العالمية يتم بين دولها.

وفي هذا المجال سعت مصر نحو دعم علاقات المشاركة المصرية الأوروبية وتعزيز علاقاتها مع دول الاتحاد الأوروبي وفتح آفاق جديدة لتواجد المنتجات الزراعية في السوق الأوروبي وذلك باعتبار الشريك الأوروبي هو الشريك التجاري الأول لمصر، حيث استحوذت دول الاتحاد الأوروبي علي حوالي ٣٩,٤% من إجمالي قيمة الصادرات المصرية عام ٢٠٠٣، كما بلغت واردات مصر من أوروبا حوالي ٣٩,٥%من إجمالي الواردات المصرية، وتعمل مصر علي زيادة حصص الصادرات الزراعية المعفاة لتصل إلي ٢,٥ مليار دولار سنوياً بدلاً من ٣٠٠ مليون دولار حاليا.

غير أن الباحثين في الإدارة التسويقية، يؤكدون علي حقيقة سلبية لإستراتيجية التصدير المصرية لأسواق الاتحاد الأوروبي؛ إذ ترفض معظم دول الاتحاد دخول نسبة كبيرة من الصادرات الزراعية المصرية، بالرغم مما يبديه الجانب الأوروبي من استعداده لتقديم تسهيلات للصادرات الزراعية، مثل الموافقة علي مبدأ زيادة الحصص التصديرية الزراعية المعفاة من الجمارك وتوسيع مواسم استيرادها مع إضافة سلع زراعية جديدة فضلاً عن تخفيض التعريفة الجمركية علي الكميات المصدرة بأكثر من الحصص، وذلك بسبب عدم مطابقتها لمعايير الجودة البيئية.

ومن هنا كانت أهمية الدراسة في التركيز على أسواق الدول الأوربية والأمريكية باعتبارها أهم الأسواق المؤثرة في الجودة البيئية للصادرات الزراعية والصناعية على المستوى العالمي.

ثالثا:أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلي ما يلي:

١- إدخال البعد البيئي في الاستراتيجية المصرية لاستصلاح واستزراع الأراضي، حيث أن هذا الإدخال يؤدي إلي زيادة الحدية التصديرية لمشروعاتنا الجديدة في توشكي ودرب الأربعين وشرق العوينات وترعة السلام، مما يساعد في زيادة حجم الصادرات الزراعية من ٢ مليار إلي ٥ مليارات جنيه أو يزيد.

٢- الاستفادة من حرية التجارة وظاهرة الأسواق المفتوحة



حيث اشتملت اتفاقية الجات في أكبر جزء منها علي قطاع الزراعة.

٣- التوصل إلي وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة؛ لتنمية الصادرات الزراعية المصرية إلي أسواق دول الاتحاد الأوروبي.

٤- إظهار الأهمية التسويقية لمنتجاتنا الزراعية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وزيادة الدخل القومي.

٥- لفت نظر المسئولين عن التصدير من المنتجين والمستثمرين إلي أهمية البعد البيئي في الإنتاج الزراعي، لما له من دور إيجابي في تنمية صادراتنا من السلع الزراعية وازدياد طلب المستهلكين عليها في العالم من أصدقاء البيئة.

٦- التنبيه إلي الآثار الاقتصادية للجودة البيئية(ISO 14000) والتي تتمثل: في توسيع فرصة المنافسة التسويقية للسلع الصناعية والزراعية، وزيادة حجم الصادرات من المنتجات الزراعية والصناعية للدول المختلفة وخصوصاً الدول الأوروبية.

٧- تلافي التكلفة الاقتصادية المهدرة (Economic lost cost)، وزيادة الأرباح للمنتجين والمصدرين، وحسن الاستفادة الحدية من عوامل الإنتاج مثل: رأس المال والأرض والتكنولوجيا المستخدمة، وما يترتب علي ذلك من زيادة في الناتج القومي.

رابعا: فروض الدراسة:

الفرض الأول : توجد علاقة اقتصادية طردية بين تطبيق معايير الجودة البيئية وزيادة حجم الصادرات المصرية من المنتجات الصناعية والزراعية.

الفرض الثاني: توجد مجموعة من المشاكل الاقتصادية تواجه تطبيق معايير الجودة البيئية، والتخلص من هذه المشاكل تساعد علي نمو الصادرات المصرية في الأسواق الأوروبية.

الفرض الثالث: هناك علاقة إيجابية ملموسة بين إدخال الأجهزة الحكومية والشركات المتخصصة في تصدير الحاصلات الزراعية البعد البيئي أو المفهوم البيئي للتسويق، وبين زيادة حجم ومستوى الصادرات الزارعية المصرية لدول الاتحاد الأوروبي.

الفرض الرابع: تشدد الاتحاد الأوروبي في تطبيق معايير الجودة البيئية علي الصادرات الزارعية المصرية أدى إلي انخفاض حجم الصادرات المصرية لدول الاتحاد الأوروبي.

خامسا: منهج الدراسة:

يعتمد الباحث في دراسته علي منهجين متكاملين للدراسة معاً:

(أ) المنهج النظري:

حيث يلجأ الباحث إلي الاستعانة بالكتب والمراجع والدوريات الخاصة بمعايير الجودة البيئية، ووصف هذه المعايير وبيان أهميتها وأهدافها وأثرها الاقتصادي.

(ب) المنهج التجريبي:

حيث يلجأ الباحث للمنهج التطبيقي بالقيام بالمقابلات والزيارات الشخصية للمسئولين والاستعانة بالإحصائيات المختلفة المدعمة لصدق أو لعدم صدق الظاهرة المتناولة.

كما يقوم الباحث بإعداد قائمة استقصاء تضمم مجموعة من الأسئلة يوضح فيها مفهوم وطبيعة معايير الجودة البيئية، ومدى تطبيقها، ومدى تفاهم المسؤولين لهذا التطبيق.

كما تحتوى القائمة علي بعض الأسئلة التي تقيس التأثير الاقتصادي لتطبيق هذه المعايير علي جودة المنتج الزراعي والصناعي، وزيادة حجم صادراتنا الصناعية والزراعية منها إلي الدول المختلفة.

وقد اعتمد الباحث في حصوله علي البيانات علي نوعين من المصادر هما:

(أ) مصادر ثانوية (Secondary Sources)

وتتمثل في المراجع والدوريات والنشرات العربية والأجنبية للتعرف علي المفاهيم والمبادئ الأساسية القائمة عليها نظم إدارة الجودة البيئية.

(ب) مصادر أولية (Primary Sources)

وتتمثل في الدراسة الميدانية التي تعد الركيزة الأساسية لهذه الدراسة، وذلك بهدف التعرف من الجهات والشركات المعنية بالتصدير علي المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلي



رفض أسواق الاتحاد الأوروبي لبعض صادراتنا الزراعية من السلع والمنتجات المختلفة خصوصاً في أسواق الاتحاد الأوروبي.

سادسا: نطاق وحدود الدراسة:

وتتمثل محددات هذا البحث فيما يلي:-

(أ) الحدود الزمنية: يقتصر البحث علي تحليل الوضع البيئي للصادرات المصرية في الفترة من ١٩٩٠ إلي ٢٠٠٤.

(ب) الحدود المكانية: يغطي البحث الأسواق التصديرية المصرية المختلفة خصوصا الأوراق الأوروبية والأمريكية.

سابعا: مجتمع الدراسة:

يغطي مجتمع الدراسة المسئولين بمركز تنمية الصادرات المصرية، وإدارة التمثيل التجاري، والهيئة العامة للرقابة علي الصادرات والواردات، ونقطة التجارة الدولية بوزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، كما اشتملت علي المسئولين من الاتحاد العام للمصدرين والبورصة الزراعية المصرية بوزارة الزراعة، والغرف التجارية شعبة المصدرين، كما اشتملت علي المسئولين بشركات الوادي لتصدير الحاصلات الزراعية، وشركة مصر للتجارة الخارجية وشركة النصر للاستيراد والتصدير.

وتم تحديد العينة طبقاً للقانون:

حجم العينة حيث (*) : $ن + \frac{ح ل}{(ع ح)^{٢}}$

* حيث ع = حجم المجتمع، ح النسبة المئوية لمفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل القياس، ل = النسبة المئوية لمفردات العينة التي لا تتوافر فيها الخاصية محل القياس.

انظر د. عبد المجيد فراج، أصول البحث الاجتماعي، القاهرة، المكتبة العالمية، ٢٠٠٢، ص٤٨.

ثامنا: خطة الدراسة:

وتشتمل خطة الدراسة علي ما يلي:

الفصل التمهيدي: ويشمل المقدمة – مشكلة الدراسة – وأهميتها – وأهدافها– وفروضها – منهج البحث ونطاقه وحدوده – مجتمع البحث – خطة عمل الدراسة.

الفصل الأول: الأبعاد الاقتصادية لمصطلح البيئة :

ويعرض فيه الباحث الأبعاد الاقتصادية لمصطلح البيئة في مبحثين لمدخلين في التسويق هما: المدخل التقليدي في ضوء دراسة السوق والتنبؤ بالطلب علي السلعة والتعريف بعناصر المزيج التسويقي، أما المبحث الثاني فيتعلق بالمدخل الحديث في التسويق وهو المدخل البيئي الذي يفترض قدرة المنشاة علي الاستمرار في ظل إدخالها للبعد البيئي في عملياتها التسويقية.

الفصل الثاني: معايير الجودة البيئية وآثارها الاقتصادية في صناعة الصادرات:

ويعرض فيه الباحث مبحثين: المبحث الأول منه: ينفرد بدارسة معايير الجودة البيئية، وفى المبحث الثاني منه: يوضح أهم الآثار الاقتصادية لمعايير الجودة البيئية في صناعة الصادرات المصرية في ضوء الآثار الاقتصادية لدول السوق الأوروبية علي الصادرات الزراعية المصرية.

الفصل الثالث: طبيعة الصادرات المصرية في ضوء برنامج الإصلاح الاقتصادي، والتحديات التي تواجهها :

يعرض فيه الباحث مبحثين: المبحث الأول منه: ينفرد بدراسة أهمية دور قطاع الزراعة في تنمية وتنشيط الصادرات المصرية، مع عرض ملخص لتطور هيكل الصادرات والواردات المصرية، وموضحاً مستقبل الصناعة المصرية في أوائل القرن الحادي والعشرين .

وفي المبحث الثاني يستعرض الباحث لأهم المعوقات التي تعترض تنمية الصادرات المصرية.

الدراسة الميدانية :

حيث يختتم الباحث رسالته بإجراء دراسة ميدانية لبيان مدي تقبل العينة المبحوثة لتطبيق معايير الجودة البيئية وأهمية تطبيق هذه المعايير في قطاع الصادرات الزراعية وحصر المشاكل والمعوقات المختلفة التي تواجه عمليات التطبيق.

تاسعاً: النتائج والتوصيات :

نتائج الدراسة:

١- أسفرت البيانات الجدولية للدراسة النظرية عن الدور



الفعال للجودة البيئية، في تنمية الصادرات المصرية؛ باعتبار أن الجودة البيئية عاملا مؤثرا في طلب المستهلك الأجنبي على السلع الوطنية، شأنه في ذلك شأن العوامل الأخرى مثل: أثمان السلع، أذواق المستهلكين، مستويات الدخل، أثمان السلع المنافسة، في ظل المتغيرات العولمية المتلاحقة والسريعة، والتكتلات والاتفاقيات الاقتصادية العالمية، وفى ظروف المنافسة الشديدة للجودة الشاملة والجودة البيئية .

٢- مازالت مصر تفتقر إلى أهم الوسائل التي تخدم تنمية الصادرات مثل :

أ- الدراسات الجامعية المتخصصة بدراسة معايير الجودة البيئية العالمية، ومدى إمكانيات التطبيق العملي لها في مصر.

ب- الأساليب الحديثة في التصدير، كالتجارة الالكترونية.

ج- الهيئات المتخصصة في بحوث التسويق، ووضع سياسات التصدير .

د- الإدارة البيئية المتضامنة والمتكاملة والمتداخلة مع الإدارات الإنتاجية، والتسويقية .

هـ- الافتقار إلى قاعدة بيانات تسويقية دولية .

٣- أهمية اتجاه مصر إلى تنويع منتجاتها الزراعية التصديرية وعدم الاعتماد على منتج تصديري واحد كالقطن مثلا نظرا للتذبذب المستمر في الأسعار العالمية لصادراتنا من القطن الخام. فضلا عن القيود النوعية (البيئية) الجديدة التي أخذت الدول الأوروبية في فرضها على الصادرات المصرية الزراعية.

٤- أهمية قيام مصر بإجراء الدراسات الاقتصادية المختلفة لتوسيع نطاق تعاملاتها التصديرية إلى الدول وزيادة فرص التجارة الخارجية معها. إذ يمكن لمصر توسيع نطاق تجارتها الخارجية في مجال التصدير بما يلي:

أ- إجراء المفاوضات مع الدول التي تفرض قيودا كمية (نسبة الكوتا في التصدير) على وارداتها للتخفيف من حدة تلك القيود.

ب- إجراء المفاوضات مع الدول التي تفرض قيودا نوعية، مقابل ذلك الاهتمام بمواصفات الجودة المطلوبة في الأسواق العالمية.

ج- الاهتمام بوجود قاعدة بيانات للتصدير.

د- التمسك بالمعايير العالمية للبيئة لجودة السلع والمنتجات الوطنية.

٥- أهمية عمل مصر على تعظيم استفادتها من النتائج الإيجابية لانضمامها لاتفاقية الجات ويكون ذلك بما يلي:

أ- تعظيم استفادة مصر من الحوافز الاقتصادية والتخفيضات النوعية التي تمنحها الاتفاقية للمنتجين والمصدرين على السواء.

ب- تعظيم استفادة مصر من برامج الحماية الدولية التي تمنحها الاتفاقية لأعضائها ومنع الإغراق.

ج- توسيع استفادة مصر من جهود منظمة التجارة العالمية في وضع برامج تنمية الصادرات.

د- زيادة فرص التعاون الدولي لفتح أسواق جديدة لصادرات مصر.

هـ- أهمية اللجوء إلى اتفاقيات الحماية الدولية واتفاقيات التحكيم التجاري الدولي.

٦- ضرورة تعظيم مساهمة المناطق الصناعية الحرة في تنمية صادرات مصر حيث أن هناك فوائد ومميزات متعددة يمكن أن تعود على الصادرات من تنمية تلك المناطق، وتتمثل فيما يلي:

أ- زيادة الناتج القومي.

ب- دعم ميزان المدفوعات.

ج- زيادة استخدامات المواد الخام.

د- تسويق المنتجات.

هـ- القضاء على البطالة.

و- نقل المعرفة والتكنولوجيا.

ز- توظيف رؤوس الأموال.

٧- غياب الوعي البيئي لدى معظم المسئولين عن السياسات التصديرية في جمهورية مصر العربية. وكذا غياب البعد

البيئي من السياسات التصديرية المصرية.

٨- تواجه صادرات مصر تحديات مختلفة تتلخص في القيود الكمية (الكوتا) التي تفرضها الدول المختلفة على وارداتها وتضمين السلع مواصفات الجودة العالمية والقيود النوعية التي تفرضها دول الاتحاد الأوروبي على وارداتها من السلع والمنتجات الأجنبية (الحماية البيئة).

٩- تتمثل المرتكزات الأساسية لتنويع صادرات مصر على المنتجات الصناعية يليها المنتجات الزراعية يليها صادراتنا من الخدمات.

١٠- لم تستفد مصر كثيرا من تجارب التصدير في الدول المختلفة التي سبقتها في هذا المجال، كما لم تستفد مصر- حتى الآن - بدرجة كبيرة من الأسواق المفتوحة في دول الاتحاد الأوروبي.

١١- تتلخص المنتجات الصناعية التي يمكن الاعتماد عليها في تنمية صادرات مصر في المنتجات البتروكيماوية، والمنتجات المعدنية، والسلع الغذائية، والصناعات الصغيرة، والمنتجات الحرفية، والأقمشة والمنسوجات.

١٢- تبين من الدراسة عدم وجود استراتيجية واضحة يمكن الاعتماد عليها في تنمية الصادرات المصرية الزراعية أو الصناعية.

التوصيات:

يوصي الباحث بما يلي:

١- ضرورة إدخال الثقافة البيئة لدى المسئولين عن تخطيط السياسات التصديرية واتخاذ القرار الاقتصادي، والعمل على إدخال البعد البيئي في سياسات التصدير، مع أهمية نشر الدراسات البيئية في الحقلين الاقتصادي والاجتماعي خصوصا في الدراسات التسويقية.

٢- ضرورة قيام مصر بتنويع صادراتها للنفاذ إلى أسواق جديدة وفتح منافذ تسويقية جديدة في الدول الأجنبية المختلفة وفى آسيا وأفريقيا فضلا عن ازدياد التعاملات المصرية التجارية العربية مع ضرورة الاهتمام بتنمية صادرات مصر في كافة المجالات وفى مختلف الأسواق العالمية لملاحقة النمو المتزايد في الواردات.

٣- أهمية إجراء الدراسات الاقتصادية المستمرة لتوسيع درجة استفادة مصر من المميزات المتعددة التي تتيحها منظمة التجارة العالمية (WTO) للدول المنضمة إليها.

٤- يجب إجراء الدراسات الاقتصادية المستمرة لمواءمة منتجات مصر الصناعية مع ما تحتاجه الدول الأجنبية من سلع ومنتجات تتماشى وأذواق وطلب مستهلكيها.

٥- أهمية إجراء مزيد من التعاون الاقتصادي مع دول الاتحاد الأوروبي وإبرام اتفاقيات ثنائية ومتعددة للشراكة مع تلك الدول. ويمكن أن يتحقق ذلك بالخطوات التالية:

أ- عقد اتفاقيات للشراكة مع الدول الأوروبية ودول الاتحاد.

ب- زيادة الدراسات التسويقية الخاصة باحتياجات الأسواق الأوروبية.

ج- الاهتمام بجودة صادرات مصر.

د- إيجاد قاعدة بيانات أساسية للتصدير.

٦- ضرورة اهتمام مصر بتشجيع الاستثمار الإنتاجي والتصديري للمنتجات الصناعية خصوصا التي تلقى رواجا وطلبا في أسواق التصدير بالدول الأجنبية وتتمثل تلك الصناعات فيما يلي:

أ- المنتجات البتروكيماوية.

ب- المنتجات المعدنية.

ج- السلع الغذائية.

د- الصناعات الصغيرة.

هـ- المنتجات الحرفية.

و- الأقمشة والمنسوجات.

٧- ضرورة اهتمام مصر بتنمية صادراتها الزراعية خصوصا الزهور والنباتات الطبية التي تلقى رواجا وطلبا في مختلف أسواق العالم.

٨- أهمية إيجاد استراتيجية بيئية شاملة لتنمية صادرات مصر، حيث يؤدى إيجاد تلك الاستراتيجية إلى ما يلي:

أ- زيادة الفرص التسويقية لصادرات مصر في الخارج.

ب- تسهيل تحركات رؤوس الأموال والاستثمارات داخل وخارج مصر.

ج- إرضاء شخصية المستهلك العالمي واحتياجاته.

د- محاكاة التطورات التقنية عالية الجودة في مجال تصنيع المنتجات.

هـ- تحقيق معدلات أكبر لتنمية صادراتنا ولدخلنا القومي.

و- إيجاد قاعدة بيانات أساسية للتصدير.

ز- نشر التجارة الإلكترونية.

٩- يمكن تعظيم استفادة مصر من التجربة التصديرية للنمور الآسيوية، ويمكن تعظيم تلك الاستفادة كما يلي:

أ- الاهتمام بالدراسات الاقتصادية لنمو صادرات النمور الآسيوية.

ب- التنسيق التجاري المستمر مع دول النمور الآسيوية.

ج- إيجاد بعثات تجارية أو قنصليات لمصر في دول النمور الآسيوية.

د- إيجاد اتفاقيات للشراكة مع الدول الآسيوية.

١٠- ضرورة التركيز على برنامج التنمية المستدامة، والذي يأخذ في الاعتبار القيود الثلاثة الرئيسية التي تفرضها البيئة على جهد التنمية، ألا وهو:

أ- عدم التبذير في استخدام الموارد الناضبة.

ب- الالتزام في استخدام الموارد المتجددة بحدود قدرتها على تجديد نفسها.

ج- عدم تجاوز قدرة البيئة على هضم ما يلقيه فيها جهد التنمية من مخلفات.

ويمكن ربط الاستدامة بالموارد، والتلوث، والاستهلاك، والرفاه من خلال المعدلات الآتية :

$$\text{الموارد} = \frac{\text{الموارد}}{\text{إجمالي الناتج القومي}} \times \frac{\text{إجمالي الناتج القومي}}{\text{عدد السكان}} \times \text{عدد السكان}$$

$$\text{التلوث} = \frac{\text{التلوث}}{\text{إجمالي الناتج القومي}} \times \frac{\text{إجمالي الناتج القومي}}{\text{عدد السكان}} \times \text{عدد السكان}$$

$$\text{كثافة استهلاك الموارد والرفاه} = \frac{\text{الموارد}}{\text{مستوى الرفاه}} \times \frac{\text{مستوى الرفاه}}{\text{إجمالي الناتج القومي}}$$

١١- ضرورة المعالجة المستمرة من الخلال البيئي الناتج عن استخدام التكنولوجيا في مصر، بمعنى أنه يجب أن لا نتجاهل أو نغفل تفاعلات المحيط التكنولوجي للبيئة مع المحيطين الحيوي والاجتماعي للبيئة؛ من أجل المحافظة على المحيط الحيوي كمصدر مأمون ومستمر لمتطلبات الحياة المادية، ولتوفير الظروف الغير مادية للإنسان، مثل الصحة، والرفاه الاجتماعي مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:

أ- يجب تدوير استخدام الموارد (أي أعادة استخدامها بعد معالجتها)؛ من أجل تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في استخدام الموارد.

ب- عدم تجاوز قدرة الموارد المتجددة على تعويض ما يأخذ منها؛ فمثلا ألا يتجاوز حجم المصيد من بحر أو نهر قدرته على تكاثر الأسماك فيه.

ج- عدم تجاوز المخرجات من المخلفات بأنواعها قدرة المحيط الحيوي على استيعابها بشكل أو بأخر؛ كي لا ينتج عنه ضرر للبيئة.

د- ضرورة التأهب دائما للانهيار المفاجئ للنظام البيئي، حيث أن الآثار البيئية تأخذ وقتا طويلا حتى يكتشف أبعادها بالكامل .

١٢- تفعيل تطبيق إستراتيجية الإنتاج الأنظف المعمول بها في كل بلدان العالم المتقدم، والتي يجب العمل على تطبيقها بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية في مصر؛ من خلال وضع استراتيجيات تكميلية وأخرى فرعية،



تضمن مواجهة نقص الموارد وتدهور نوعيتها، ومحدودية الأرض الزراعية ومصادر الطاقة المختلفة. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال بعض المقترحات الآتية:

أ - تطوير مؤسسات الإرشاد الزراعي لتحقيق الربط بين الدراسات والبحوث العملية في استخدام تقنيات حديثة، وأثر العوامل المناخية الزراعية على إنتاجية الأرض، وبين التطبيق الفعلي لنتائج هذه البحوث والدراسات على المستوى الحقلي.

ب - متابعة إجراءات الحد من استخدام الكيماويات الزراعية عموما (المخصبات - المبيدات في الحقل وفي التخزين).

ج- إقامة محطات توليد الكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية؛ باعتبارها مصدر الطاقة الاستراتيجي للإنتاج الأنظف .

د- دراسة إمكانية بناء كيان اقتصادي يعتمد على الأيدروجين؛ كمصدر بديل للطاقة في المستقبل .

هـ- إنشاء شبكات سكك حديد عربية، لنقل السلع؛ للحد من مشكلات النقل بالطرق البرية، مع العمل على منع استخدام الطرق السريعة لمركبات الأشخاص الصغيرة.

و- الدراسة التفصيلية لبرك المياه الساخنة في أعماق البحر الأحمر، واستغلال مخزونها من خامات المعادن عالية القيمة، مع ضرورة استكمال المعدات البحثية المساندة لاتفاقيات البحار الإقليمية (البحر الأحمر - البحر الأبيض المتوسط).

ز- حل مشكلة القمامة والمخلفات الصناعية حلا جذريا، مع الأخذ في الحسبان أنها موارد لصناعات أخرى، يتم فرزها وتدويرها؛ لتحقيق جدوى اقتصادية وبيئية عالية المستوى.

A Decision Support Model Based On Mobile Agent Concept With Application on Heterogeneous Environments *

BY
Dina Abd El Azeem Ghazy

ملخص:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الوقت في وتوافر المعلومات في عملية اتخاذ القرار لذا فإن البحث يقوم بدراسة إمكانية استخدام مفهوم الوكيل المحمول لتصميم نظام ضريبي موزع دون الحاجة إلى تغييرات جذرية في هيكل الشبكات المستخدمة في كل من المصالح المختلفة وأيضا دراسة الفوائد التي تنتج من استخدام الوكيل المحمول.

تهدف الدراسة إلى بناء نموذج محاكاة يحاكى تصميم نظام ضريبي موزع بواسطة الوكيل المحمول، واقتراح نظام الوكيل المحمول الذي يمكن استخدامه في النظام الفعلي بعد عمل دراسة لنظم الوكيل المحمول.

تكمن مشكلة الدراسة في كون عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى توافر معلومات كاملة.

كما تتمثل فروض الدراسة في إمكانية اعتبار النظام الضريبي المصري نظام واحد موزع، واستخدام الوكيل المحمول في تصميم هذا النظام الضريبي الموزع سيحسن الاتصال بين المصالح الضريبية، ويوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من وجهة نظر شاملة، وكذلك استخدام الوكيل المحمول له فوائد عدة مقارنة بطريقة الـ Client/Server في عملية الربط بين المصالح الضريبية.

تحتوي الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى النتائج والتوصيات المقترحة. حيث أوضحت الدراسة أنه عندما يكون هيكل المنظمة أفقيا وموزع جغرافيا، هنا عملية اتخاذ القرار لابد وأن تصمم كمجموعة من الأنظمة الفرعية الموزعة جغرافيا بأقل مستوى من الاعتمادية وهذا يسمى نظام دعم قرار موزع. أما نظام دعم القرار الفعال هو النظام القادر على تقديم كل المعلومات عن طريق تجميعها وتصنيفها من قواعد البيانات الموزعة. في هذه الحالة يكون استخدام مفهوم الوكيل المحمول مفيداً لتحقيق هذا النظام.

وكذلك يعتبرالوكيل المحمول هو برنامج ينتقل من ماكينة إلى أخرى خلال شبكة غير متجانسة بطريقة مستقلة ليقوم ببعض المهام في هذه الماكينة مثل تجميع البيانات ومعالجتها وتصنيفها بالنيابة عن المستخدم. هذا البرنامج ممكن أن يتوقف عن العمل في الماكينة الحالية وينتقل إلى ماكينة أخرى ليستأنف المهمة.

كما أنها تعرض لنظام الضرائب الحالي في جمهورية مصر العربية الذي يتكون من أربع مصالح ضريبية كل مصلحة بها قاعدة بيانات رئيسية والتي تحتوى على بيانات الممولين. الممول يتعامل مع كل مصلحة على حدة وكل مصلحة يختلف النظام المتبع فيها.

وأيضا هيكل الشبكة المستخدمة، في هذا البحث اعتبرنا نظام الضرائب المصري نظام واحد موزع وتم اقتراح استخدام الوكيل المحمول كوسيلة لربط المصالح الضريبية المختلفة وتجميع البيانات المطلوبة وتنقيحها لبناء نظام فعال لدعم القرار من وجهة نظر شاملة.

* رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية؛ بعنوان : "نموذج دعم قرار باستخدام مفهوم الوكيل المحمول بالتطبيق على بيئات غير متجانسة" ؛ تمت مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، تحت إشراف أ. د. محمد بدر سنوسي رئيس قسم الحاسب الآلي ونظم المعلومات.



1- Abstract

When an organization or system is horizontally structured and geographically distributed, the Decision Support System (DSS), that involves the whole organization, should be designed as a set of geographically distributed subsystems operating with the smallest possible level of dependence, which will be called distributed DSS. To build a dynamic DSS the system should be able to provide the needed information by gathering and filtering those information from distributed data bases. To achieve this using the mobile agent paradigm is recommended. A mobile agent is a program that autonomously migrates from machine to machine in a heterogeneous network, interacting with services at each machine to perform some desired tasks on behalf of the user. An agent can suspend its execution, migrate to another machine, and continue execution at the new machine from the last point. Agents independently move around in a network, and communicate with each other to achieve some predefined goals.

Taxation system in Egypt consists of four departments. Each of them has a central huge database that contains the registrants' data. Registrant deals with each department separately. Each department has its network architecture which is differs from other departments. In this research we considered the Egyptian taxation system as a one distributed system in which the user and registrants feel as if they deal with one system. We recommended using the mobile agent as a middleware to gather the information and classify it to take a decision from a global point of view.

2- Summary:

The work is addressed the use of the mobile agent concept to connect heterogeneous environments, and to collect data to be used in decision making. Tax system in Egypt can be considered heterogeneous environments as it is consist of three departments Sales tax department, Income tax department and Customs. Each department is followed by branches (regions) and districts. The departments are different in the used equipment, protocols and software applications as follow:

	Sales Tax	**Income Tax**	**Customs**
Used equipments	Routers: Cisco models 3640, 1750, 1751 Servers: Hp (O.S Unix) for the Central Office Hpe800 (O.S NT) for the regions Hplc2000 (O.S NT) for the districts	Routers: Cisco router model 3661 for central office. Cisco router model 2620 for branches. SOHO router for districts.	Cisco Routers
Connections	CO and Regions: Frame relay connection Regions and Districts: Frame relay except some nodes are connected by ISDN	CO and branches: four MPLS for primary connections and four ISD BRI for backup .Branches and districts: PRI ISDN connections. Some branches don't have PRI line; so the follower districts are connected directly to the central office with ISDN BRI.	Cisco X25
Applications	Programming tool: Power Builder applying OOP. Design tool: Power Designer. Data base engine: Sybase. O.S: Windows XP. Replication server: Sybase.	Programming tool: Visual Basic. Data base engine: SQL Server. Replication server: SQL Server.	Programming tool: Power Builder. Data base engine: Sybase.



One registrant maybe a registrant for the three departments, in this case his data is allocated in each department with the same ID but he deals with every department separately. There are many types of queries that passed between three departments (central databases). Also in each department queries are passed between central database and regions and between regions and districts -some examples of those queries are listed in chapter four-queries and transactions between departments are executed as client/server or as batch transactions. It is useful to deal with taxation system in Egypt as one distributed system which: *is a collection of independent computers that appears to its users as a single coherent system.* To achieve this, an additional layer of software must be used in network OS to more or less hide the heterogeneity of the collection of underlying platforms and to improve distribution transparency. This layer is called middleware. It sits in the middle between the applications and the network OS. There are models of middleware like distributed file system. Remote procedure calls and mobile agents.

Mobile agent can be defined as an execution program that can move during execution from machine to machine in a heterogeneous network. The advantages of using the mobile agent paradigm instead of client/server is shown in the research. A survey of a mobile agent systems is presented to choose the appropriate system. Recently, several independent industrial and research groups started to pursue the standardization of multi-agent technology. Prominent efforts, such as those of the Object Manager Group (OMG), the Foundation for Physical Agents (FIPA), the Knowledge-able Agent-oriented System (KAoS) group, and the General Magic group are described in the research. The Grasshopper system is recommended due to its advantages like its compatibility with FIPA and MASIF (OMG) standardizations, so the system will be able to interoperate with a wide range of mobile agent systems which may be used in other ministers or governmental organizations to build an E-Government in Egypt. Other advantages of the Grasshopper system are illustrated in the research.

JavaDEMOS is a very powerful simulation tool it is used to build the simulation model. *JavaDemos* is a Java library for discrete event simulation, which was inspired by the DEMOS system. JavaDemos is based on an implementation of the DEMOS features in Java.

JavaDEMOS has been used in this research to simulate the mobile agent behavior in the connecting of tax departments.

The model consists of three nodes sales, income and customs. The connection between sales and income is via Frame Relay, the connection between sales and customs is via X25 and also between income and customs. There are agents passed between the three nodes randomly . since we assume that we will use the grasshopper platform the agent simulated as Rdist from type normal distribution with mean 12 and standard deviation 0.8. the network bandwidth takes the values of

- *NW1 (between sales and income FR)*
  = 1.544 mbps
- *NW2 (between sales and customs X25)*
  = 64 kbps
- *NW3 (between income and customs X25)*
  = 64 kbps

Fixed numbers. There is an array of type Res to show the CPU usage in each server during simulation each with limit 100. There is an array of type Res to show the CPU usage in each server during simulation each with limit 100. during simulation the transmission time is computed according to the equation ***T = AgentSize / Bandwidth sec.*** an array of type tally is used to show how many times the network is used and the max transmission time and min transmission time on each network during the simulation and the standard deviation.

3- Results:

- The registrant may be a registrant of all taxation departments:

  There are four departments in the Egyptian taxation system; Income tax



department, sales tax department, customs and Real Estate department. The research considers with first three departments. The registrants of sales department and registrants of customs are subsets of the registrants of income tax department; where almost all working people are registrants in income tax department. So in many cases the registrant may be a registrant of all tax department.

- The registrant deals with each department separately

  Where his data is distributed among taxation departments the registrant has to deal with each department separately. Recently the MCTC is build to facilitate the procedures followed in dealing with the Customs, Income Tax, Sales Tax and Real Estate Departments as the registrant can deal with all tax departments in one place

- The registrant's data are distributed among tax departments

  Since each department needs to different data about the registrant so each department's database contains all registrant data separately but with the same ID.

- To take any decision integrated data must be obtained

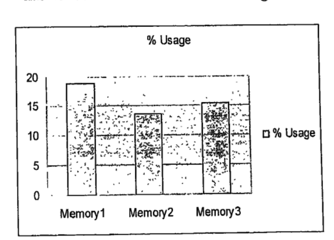
  Because the registrant data is distributed in taxation departments so when a decision has to be taken the data must be gathered from the different databases.

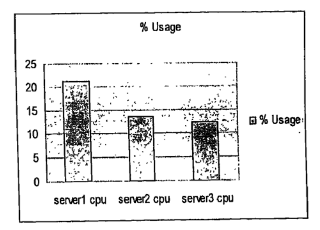
- From the distributed system definition and the nature of the taxation system in Egypt it is useful to deal with it as one distributed system

  A distributed system is a collection of independent computers that appears to its users as a single coherent system. This definition is dealing with two aspects: hardware: the machines are autonomous. And software: the system appears to the user like one single system.

- Using the mobile agent paradigm as a middleware in the connection of taxation departments achieve many benefits and aids in obtaining the needed information to take a decision from a global view not as a distributed decision.

The mobile agent is an execution program that can move during execution from machine to machine in a heterogeneous network. Mobile agent systems have benefits which are very interesting and important for mobile agents' applications as asynchronous and autonomous operation, dynamic and flexible adaptation to a changing environment. Reduction of communication cost, encapsulation of protocols. Allow fault tolerant computing, real-time notification, heterogeneous networks and load balancing.





4 - Recommendations

- To use the mobile agent system in the connection of the tax departments.

  Due to its benefits we recommended to use the mobile agent paradigm to connect taxation departments and to gather and filter the needed data.

- To use a java written mobile agent system





(Grasshopper).

Java language is highly recommended to be the technology for mobile agents programming for the following reasons like Platform Independence, Object Oriented Design, Serialization, Networking, Security and Reflection. Grasshopper is completely implemented in java.

- To use a mobile agent system which is able to interoperable with the other agent systems (Grasshopper).

Recently, several independent industrial and research groups started to pursue the standardization of multi-agent technology. Prominent efforts, such as those of the Object Manager Group (OMG), the Foundation for Physical Agents (FIPA), the Knowledge-able Agent-oriented System (KAoS) group, and the General Magic group are described in the research. The Grasshopper system is recommended due to its advantages like its compatibility with FIPA and MASIF (OMG) standardizations, so the system will be able to interoperate with a wide range of mobile agent systems which may be used in other ministers or governmental organizations to build an E-Government in Egypt.

5 - List of acronyms and abbreviated terms

ACC	Agent Communication channel
AMS	Agent Management Service. According to the FIPA architecture, this is the agent that is responsible for managing the platform and providing the white-page service.
AP	Agent Platform
ARA	Agents for Remote Actions
BRI	Basic Rate Interface
C.O	Central Office
COD	Code On Demand
DF	Directory Facilitator. According to the FIPA architecture, this is the agent that provides the yellow-page service.
FIPA	Foundation for Intelligent Physical Agents
GUI	Graphical User Interface
HAP	Home Agent Platform
IIOP	Internet Inter-ORB Protocol
ISDN	Integrated Services Digital Network
IT	Information Technology
JOS	JAVA Object Serialization
JVM	Java Virtual Machine
LAN	Local Area Network
MA	Mobile Agent
MASIF	Mobile Agent System Interoperability Facilities Specification
MP	Message Passing
MPLS	Multi Protocol Label Switching
OOP	Object Oriented Programming
ORB	Object Request Broker
PDA	Personal Digital Assistance
REV	Remote Evaluation
RMI	Remote Method Invocation
RPC	Remote Procedure Cale
TACOMA	Troms and Cornell Moving Agents
TCL	Tool Command Language
TCP	Transmission Control Protocol
WAN	Wide Area Network
XML	Extensible Markup Language



النظام المحلي " الديمقراطية المحلية ودعمها من خلال تفعيل مشاركة المواطنين بالمحليات "

إعداد

أ. د. صلاح صادق

أستاذ الإدارة العامة والمحلية بالأكاديمية

يعتبر النظام المحلى (سواء سُمي إدارة محلية أو حكم محلى) من الأهمية بمكان، وذلك من خلال إلقاء الضوء على عناصره الأساسية من زاوية، والتركيز على الأساليب والمداخل التي يمكن ولوجها لتحقيق مزيد من إسهامات المواطنين وصولاً إلى تصحيح كثير من أوجه العوار التي تسم الأوضاع المحلية بحسب تشخيصها حاليا.

المحليات بؤرة الاهتمام فى التنظيم السياسي والتشريعي

لا يكابر أحد في الأهمية البالغة للمحليات من حيث وضعها فى شبكة التنظيم الإداري والسياسي (في أي دولة ولا سيما النامي منها)، سواء من حيث النظر إليها كحاضنات للمواطنين وحيث يتحتم التعرف على احتياجاتهم وتشخيص مشكلاتهم، وهو ما يعتبر الخطوة الأولى الأساسية فى رسم السياسات والبرامج والخطط، وسواء من حيث أنها (المحليات) هي الجهات التي تتحقق عندها أهداف كل الأنشطة – وهو ما يسهم بالتالي في شيوع روح الرضا أو على النقيض السخط والتذمر – بكل ما ينتجه ذلك من آثار سياسية ومجتمعية.

إذا كان النظام المحلى فى مصر قد مر بمراحل تطور عديدة منذ أول محلية أُنشئت في الشرق الأوسط – بل وقبل بعض البلاد الأوربية – الا وهى بلديه الإسكندرية عام ١٨٩٠، ثم ما كان في رحاب دستور ١٩٢٣ من الاعتراف بالمديريات والمدن والقرى، وصدور قانون مجالس المديريات رقم ٢٤ لسنه ١٩٣٤ والذي أعقبه قانون المجالس البلدية والقروية رقم ١٤٥ لسنه ١٩٤٤ . إلا أن أهم تطور خلال النصف الثاني من القرن المنصرم، إنما يؤرخ بالقانون رقم ١٢٤ لسنه ١٩٦٠، وذلك لما حققه هذا القانون من نقلة ايجابية في التنظيم المحلي قد لا يتسع المجال لذكرها. ثم تابعت عجلة الزمن دورانها مرورا بالقانون رقم ٥٧ لسنة ١٩٧١ (بعد نفاذ دستور ١٩٧١، وتجاوبا مع ما فرضه من جعل المجالس المحلية بالانتخاب)، ثم القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٥ الذي أضاف إلى التنظيم المحلي الكثير تحت تسمية قانون الحكم المحلي، وحيث كانت نهاية المطاف في القانون الأخير النافذ حالياً رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ وما أدخلت عليه من تعديلات غير جذرية، وكان آخرها القانون رقم ٨٤ لسنة ١٩٩٦ بزيادة عدد أعضاء المجالس الشعبية المحلية.

واستمر ذلك حتى الآن – ٢٠٠٥ – أي بعد قرابة عشر سنوات لم يطرأ أي جديد على التشريع المحلي ؛ بل زادت قبضة الحكومة المركزية على المحليات، وتكررت الموافقة على منح المحافظين المزيد من السلطات، وهو ما ينأى بنا عن جوهر النظام المحلي الحقيقي.

وحسبما يسمح به حيز هذا البحث، سوف نعرض إلى ثلاثة موضوعات: **أولها** عن الملامح الأساسية للنظام المحلي، **وثانيها** عن التشوهات ومظاهر الخلل في هذا النظام، **وثالثها** وسائل تفعيل دور المواطن على المستوى المحلي بوجه خاص.

١- أساسيات النظام المحلي كما لا خلاف عليها

معلوم أن البنية التنظيمية للمحليات بمصر تنهض على أساس وجود خمس نوعيات هي المحافظات والأحياء والمراكز والمدن والقرى. وأن المحافظات فئتان أولاهما



المحافظة ذات المدينة الواحدة (وهي ما يطلق عليها خطأ بالمحافظات الحضرية في كتابات هيئة المعونة الأمريكية وبعض من مشى في ركابها)، وهذه المحافظات وعددها أربع محافظات هي القاهرة والإسكندرية وبور سعيد والسويس، وتقسم إلى أحياء. أما الفئة **الثانية** من المحافظات فإنها تقسم إلى مراكز، وهذه الأخيرة إلى قرى. ومن ثم فإن درجات أو مستويات Tiers / Level التنظيم المحلي بمصر تكون إما ثنائية كما في الفئة الأولى من المحافظات، أو ثلاثية كما في الفئة الثانية.

وغير خافٍ أن كل وحدة محلية – أياً كان مستواها أو موقعها – تتمتع بالشخصية الاعتبارية بموجب نص دستوري (المادة ١٦١)، وهذا الإضفاء يستتبع إعمال كافة الآثار المترتبة على ثبوت هذه الشخصية وفق المتعارف عليه في دراسات فقه القانون الإداري ومن أهمها نشوء كيان له ذاتية متميزة عن غيره، واستقلال هذا الكيان بذمة مالية لها تفرد عما سواها، وأن يكون له هيئة (مجلس) تمثيلية مكونة بالانتخاب حتى تُضفَى عليه صفة اللامركزية (المرفقية أو الإقليمية كالمحليات)، ثم وجود جهة ما تتولى نوعاً من الرقابة على هذا الشخص بما يكفل أن يكون أداؤه لتحقيق الأهداف المنشودة منه حسبما رسمتها الأدوات التشريعية المؤسسة له.

* واتساقاً مع ما سبق، استوجب الدستور (المادة ١٦٢) أن تُشكَّل المجالس الشعبية المحلية عن طريق الانتخاب المباشر، واضعاً قيداً دستورياً على سلطة المشرع باشتراط أن يكون نصف عدد أعضاء هذه المجالس – على الأقل – من العمال والفلاحين. ثم أردفت المادة ١٦٢ بتفويض المشرع بيان طريقة تشكيل هذه المجالس الشعبية المحلية واختصاصاتها ومواردها المالية وضمانات أعضائها وعلاقاتها بمجلس الشعب والحكومة ودورها في إعداد وتنفيذ خطة التنمية وفي الرقابة على أوجه النشاط المختلفة. ومع أن نصوص الدستور قد خلت من النص على المجالس التنفيذية إلا أن أول ظهور لهذا التنظيم التنفيذي كان بموجب القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٥٧ تحت مسمى اللجان التنفيذية، التي ترسخت أدوارها وامتدت واتسعت في القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩. ومن ثم أضحى لدينا نوع من الازدواجية المجلسية، ألا وهما الشعبي الذي له سند في نص دستوري، والتنفيذي الذي له سند في القانون فقط، وتوزعت الصلاحيات فيما بينهما على نحو ما هو وارد في القانون، وبحيث تتولى الأولى بعض الصلاحيات التقريرية (أي اتخاذ القرار)، وبعضها استشاري (أي مجرد إبداء الرأي لكي تقوم جهات أخرى باتخاذ القرار)، أو صلاحيات معاونة (لمساعدة المحليات الأدنى)، وأخيراً صلاحيات رقابية على غيرها من المحليات. أما المجالس التنفيذية فهي التي تجمع رؤساء فروع الوزارات المركزية، وتملك توزيع الاعتمادات والصلاحيات التنفيذية التي تجعل قرارات الأولى موضع التنفيذ. هذا فضلاً عما تملكه (هذه المجالس) من السيطرة على الاعتمادات المالية وجيوش الموظفين التابعين لها.

* ونأتي إلى عصب النظام المحلي وهو المحافظ الذي يعين بقرار من رئيس الجمهورية بسلطة تقديرية كاملة من حيث الاختيار والنقل وإنهاء الخدمة – وهو ما يعبر عنه في الأدبيات الإنجليزية At the pleasure of the Queen، ويملك من الصلاحيات ما يضفي عليه صفة المتصرف الأول في المحافظة، طبعاً فيما عدا المسائل المحجوزة – حقاً أو تحكماً لسلطات أخرى ولا سيما المركزية. فقد أُفردت للمحافظ عشرة مواد من القانون (من ٢٥ حتى ٣٤) تناولت أسلوب اختياره ومركزه القانوني والبرتوكولي والمرتب والمعاش وقسم اليمين بما يؤكد على الطابع السياسي لهذا المنصب. أما عن نطاق صلاحياته، فهي واسعة حيث يعتبر ممثلاً للسلطة التنفيذية، فيشرف على تنفيذ السياسة العامة للدولة وعلى مرافق الخدمات والإنتاج وكفالة الأمن الغذائي، ورعاية الأمن والأخلاق وحماية أملاك الدولة، وتكون له سلطات الوزير على جميع المرافق العامة التي دخلت في نطاق المحليات (وهي كثيرة)، ويعمل على دعم التعاون مع الجامعات، ويكون رئيساً لجميع العاملين

المدنيين بالنسبة للجهات التي نقلت اختصاصاتها للمحليات، حتى بالنسبة لتلك التي لم تنقل للمحليات، له صلاحيات اقتراح النقل والإحالة إلى التحقيق. كما يكون للمحافظ – بعد موافقة المجلس الشعبي المحلي للمحافظة وفي حدود القواعد التي يقررها مجلس الوزراء – أن يقرر قواعد التصرف في الأرض المعدة للبناء والقابلة للاستزراع، وله اختصاصات وزير المالية، وهو الذي يمثل المحافظة كشخص اعتباري (بالمخالفة لما هو مستقر في الفقهين الدستوري والإداري). وكذلك فإنه يرأس المجلس التنفيذي الذي يتولى متابعة أعمال الأجهزة التنفيذية وإعداد مشروع الموازنة، ومعاونة المحافظ في تنفيذ قرارات المجلس الشعبي، ووضع قواعد سير العمل بالأجهزة التنفيذية، وقواعد إدارة واستثمار أراضي المحافظة والقواعد الخاصة بمشروعات الإسكان، ودراسة وإبداء الرأي في الموضوعات التي ستعرض على المجلس الشعبي المحلي للمحافظة، وله سلطة الاعتراض على أي قرار يصدره المجلس الشعبي المحلي للمحافظة في حالات معينة حددتها المادة ١٣٢ من القانون، ثم الدخول في منازله عقيمة غير مجدية إذا أصرّ المجلس على رأيه. أما مساءلة المحافظ، فإنها تتم أمام جهة وحيدة فقط ألا وهي رئيس مجلس الوزراء (المادة ٢٩ من القانون).

أما عن علاقات المحليات بالمركزيات فقد قررتها نصوص ظاهرها الرحمة وباطنها احتواء المحليات بصورة كبيرة، ولا سيما إذا دخلنا دائرة التمويل المحلي تخطيطاً أو إيراداً أو إنفاقاً، أو من خلال عمل الخطط والميزانيات حسبما سوف يرد بيانه لاحقاً.

٢- التشوهات ومظاهر الخلل التنظيمية والوظيفية والمناخ العام

سوف نتناول هنا مجرد عينة لهذه المثالب التي يتسم بها نظامنا المحلي، أيا كانت صورتها، طالما أنها تسهم في سلبية الأوضاع في النهاية .

* غلبة النفوذ المركزي على حساب العنصر المحلي، فالحاصل أن المحليات قد وُضعت دستوريا في ذيل السلطة التنفيذية (لا بأس)، وقد وُصفت دستوريا بأنها وحدات إدارية (لا بأس)، ولكن مواد القانون والممارسة العملية في التطبيق اليومي تعزز مقولة أن يد السلطة المركزية فوق السلطة المحلية، ليس فقط من منظور التزام الأخيرة بالسياسات والقوانين وسائر أنظمة المركزيات، ولكن بحسب المشاهد من منظور التدخل اللصيق في صور عديدة لا تخطئها عين. فالتشريع (عموما وفي أي مجال) يتم سنّه مركزياً عن طريق السلطة التشريعية، وهذا أمر مقبول من حيث مرحلة المناقشة والإقرار، ولكن في مراحل الإعداد والتعرف على الصدى المحلي لهذه التشريعات (وليكن في مجالات التعليم أو الإسكان مثلاً ...إلخ) لم يحدث قط أن استطلعت أراء المواطنين.

* إن خروج كثير من أنشطة المرافق العامة وأغلبها مسندة إلى هيئات اقتصادية أو شركات (أيا كان وضعها القانوني) كتلك الخاصة بالمياه والكهرباء والاتصالات والمجتمعات العمرانية الجديدة، إنما تخرج عن نطاق وسلطات المحليات لسبب أو لآخر، وهو ما قد يتعارض مع سلامة المنطق في أن هذه المنظمات تعمل على إقليم المحليات وتخدم أهليها. وكما تقول أدبيات الحكم المحلي الإنجليزي – إنها تأخذ خيرات المحليات من أراضي والاستفادة بالطاقات البشرية بها وكذلك بالمرافق المتواجدة بالمحليات، ولكنها تدفع للأخيرة بمخلفاتها. ومن ثم لا يصير عدلاً أن يبقى الميزان غير متكافئ في الأخذ والعطاء.

* افتقاد الفاعلية الشعبية قد يكون مظهراً يحتاج إلى مزيد من الدراسة والعلاج. فالحاصل أن النظام المحلي يعتمد على مبدأ الشعبية أو الجماهيرية التي تميزه عن غيره من أنظمة الإدارة الإقليمية أو الجغرافية أو المكانية – أي التي تعتمد على فروع الوزارات off-shoots of ministries لأنها لا تعتبر سوى توابع للمركزيات ولا تسهم الجماهير المحلية في تكوينها أو في قراراتها أو مراقبة أعمالها. ذلك أن فكرة الشعبية تنهض على الاعتماد والاتصال المستمر الواعي بين الشعب المحلي





أو المواطنين المحليين وبين الأجهزة القائمة في نطاق محليتهم (فكرة الشعبية)، وهي تصل في الحد الأدنى إلى تكوين المجالس بالانتخاب، وتصل – في بعض الأنظمة – إلى درجة سحب الثقة من المجالس أو من بعض أعضائها. ورغم محاولات تطوير النظام المحلي في مصر في بعض مراحله، إلا أن العمل الشعبي لم يجد سبيله إلى البزوغ الحقيقي. وقد تكون لذلك بعض الأسباب أهمها سيادة ثقافية "المركزية" على كل المستويات بما سمح بخلق قيمة سياسية وإدارية تكّرس هذه المركزية، وبالتالي تفرز السلوكيات المركزية التي لم يعد ينظر إليها بأي غضاضة أو استهجان. أضف إلى هذا، أن عضوية المجالس المحلية لم تعد تجتذب في كل الأحوال الكفاءات المحلية، وهي كثيرة، ويمكنها التأثير إيجاباً على مجتمعاتها المحلية. وقد يكون مرد ذلك إلى طموحات البعض للوصول مباشرة للتمثيل على المستوى القومي. أو في تحليل آخر أن هذا الإحجام قد يكون مرجعه إلى المُشاهَد من سيطرة المركزيات، وأن قرارتها هي الغالبة، ومن ثم فإن العمل على المستوى المحلي يكون بلا عائد سياسي على المستويين الشخصي والمجتمعي. وهنا ينبغي ألا نغفل دور الممارسات الحزبية غير المواتية أحياناً على المستوى المركزي والتي انتقلت عدواها إلى المستويات المحلية، فكان تسلط الحزب الحاكم ومحاولاته الدءوبة للسيطرة على كامل مقاعد المجالس المحلية بما لا يفسح المجال لتفاعل الأفكار مع بعضها البعض.

* وعن الدور التقريري للمجالس الشعبية، فإنه يتم التحكم فيه من خلال الفقرة (ز) من المادة ٣٣ من قانون الإدارة المحلية، والتي تجعل المجلس التنفيذي وصياً على جدول أعمال المجلس الشعبي، وهو نص لا وجود له في أي قانون سابق للمحليات. أما عن الدور الرقابي لهذه المجالس فقد تم تحجيمه بالحد من الأدوات الرقابية على المواقع التنفيذية المختلفة بموجب القانون رقم ١٤٥ لسنة ١٩٨٨ بإلغاء نظام الاستجواب. وعن دور المواطن بصفة عامة، فإن دوره محدود للغاية لو نظرنا إلى مستويات الأمية الأبجدية (وهي حوالي ٤٤% حسب إحصاءات تقارير التنمية البشرية) ولاسيما في بعض محافظات أو محليات الصعيد. وكذلك يتقلص دور المواطن لو نظرنا إلى دوره بعد يوم الانتخاب – إذا فُرض وذهب للتصويت – فإنه غائب تماماً سواء في متابعة أعمال مجلس محليته أو محاسبة أعضائه بأي صورة كانت.

* وإذا انتقلنا إلى علاقة الشعبي بالتنفيذي، فسوف نجد أنه تسودها روح الاسترابة في بعض (أو كثير) من الأحيان إلى حد بلوغها درجة الصراع، وهو الأمر الذي لم يكن ملحوظاً في ظل نظام وحدة المجلس طبقا للقانون ١٢٤رقم لسنة ١٩٦٠، وحيث كان المجلس الواحد يضم نوعيتي المنتخب وبحكم وظيفته، ويتم التداول في جدول أعماله من قبل الفئتين دون ما فرز بين شعبي وتنفيذي. أما الوضع الحالي، فإنه يثير في أحيان (كثيرة) اتجاهات صراعية قد يكون من أسبابها ضعف (أو افتقاد) الإحساس بوحدة الهدف، وحيث قد يكون لبعض الشعبي هدف تغليب الجانب الإعلامي لإظهار المكانة أمام الناخب بأنه العنصر الفاعل. وفي ذات الوقت قد يكون لدى بعض التنفيذيين اتجاهات لتغليب أوامر السلطات المركزية مهما تعارضت مع رغبات واحتياجات المجتمع المحلي. وكذلك قد يكون مرد هذه الظاهرة التضادية إلى إحساس كل فريق بأنه يتحدث من منطلق القوة غافلاً عما لدى الآخر من عناصر قوة أخرى. فالشعبي يتيه عجباً بأنه يمثل الشعب مصدر السلطات، والتنفيذي يستشعر قوته بما يملك من معلومات وأموال وسلطة القرار. وكذلك قد تتفاقم الظاهرة حتى تصل إلى السخرية المتبادلة، وهو الأمر الذي يحتاج إلى علاجات تتطلب أول شيء الاعتراف بوجود هذا الوضع السلبي، وأن يتم توحيد الاتجاهات نحو الأهداف المشتركة.

* وقد يُشار إلى بعض التشوهات التنظيمية سواء عن وجود نمطية التنظيم المحلي بما يعني أن كل نوعية (الأحياء أو المدن مثلاً) تعامل معاملة واحدة من حيث تكوين مجلسها واختصاصاتها ومواردها المالية، وهو



الأمر الذي قد يتناقض مع متطلبات تسيير أعمالها التي هي بالحتم تختلف عن غيرها. وكذلك قد يُشار إلى مدى جدوى مستوى المركز من عدمه، لا سيما وأنه يُمثل مستوى وسيطا بين القرية والمحافظة، وأيضا عن ازدواجية (شعبي وتنفيذي). ولا شك أن مثل هذه الموضوعات لا تحتمل الإفتاء بشأنها من واقع الخبرات الذاتية – بل تستأهل أن تُجرى لها دراسات علمية تعتمد نهج الأبحاث العلمية الإمبريقية imperical والتي تنزل إلى المستوى التطبيقي في قاع الممارسة لاستبانة ما هو أكثر مناسبة لأوضاعنا.

* أما عن النواحي المالية فحدّث ولا حرج عن وضع المحليات في قبضة السلطة المركزية. وغير خافٍ أن جميع الموارد السيادية التي تغذي الخزانة العامة إنما تأتي أصلاً من المحليات (الضرائب العامة والجمارك بكل نوعياتها حتى الضريبة على المبيعات بلغت أكثر من ٢٤ مليار جنيه)، ولا تستطيع المحليات أن تقترب من هذه الموارد بصفة عامة وتبقى للمحليات مواردها الذاتية المتواضعة من ضرائب عقارية وعلى الأطيان وعلى السيارات والملاهي...الخ، وهو ما لا يشكل إلا ما مقداره حوالي ٢٠-٢٥% من إجمالي الإيرادات المحلية، والتي تكملها السلطات المركزية في صورة إعانات مركزية يتم توزيعها وفقاً لمعايير كل سلطة، وهيهات أن يكون للمحليات صوت على قدم المساواة. أما عن الإنفاق المحلي سواء من خلال الخطط أو الميزانيات، فيكفي الإطلاع على النموذج المرفق لكي تتضح صورة أن الخطط والميزانيات المحلية ليس لها من هذه السمة سوى الاسم فقط.

ومن الخطورة بمكان الإشارة إلى أسلوب الإنفاق من صناديق التنمية المحلية التي نُشر أنها حققت إجمالي إيرادات ١٦ مليار يتم إنفاق ١٠ مليارات في غير الأوجه المخصصة لها.

* ونتحدث أيضاً عما نطلق عليه مصطلح "مركزية اللامركزية" وهي الظاهرة التي تجسدها ما تبناه التشريع المصري من تقرير إشراف المجالس الشعبية الأعلى على المجالس الشعبية الأدنى، وحيث يتولى مثلا المجلس الشعبي للمحافظة الإشراف والرقابة على أعمال وأنشطة المجالس الشعبية الأدنى، بل يكون للأولى صلاحية التصديق أو الاعتراض على قرارات المجالس الشعبية للمراكز وللمدن وللقرى. وكذلك تتضح هذه الظاهرة من تقرير تبعية رؤساء الوحدات الأدنى للمحافظ حيث يملك الأخير عليهم صلاحيات واسعة، سواء في مواقع عملهم أو من خلال عضويتهم بالمجلس التنفيذي. وتبلغ هذه التبعية مداها بالنسبة لرؤساء القرى الذين يخضعون بالكامل لسلطة المحافظ في الاختيار والنقل أو الندب والمساءلة وكافة الشئون الوظيفية.

* ولا يفوتنا أن نشير إلى الأسلوب الذي يتم في مسألة تعديل النظام المحلي. الجميع يكاد يجمع على أن القانون الحالي قد تجاوز الصلاحية، وأننا بحاجة إلى نظام متطور يدعم الاتجاهات الديمقراطية ويسعف في تحقيق التنمية البشرية المستدامة ...إلخ. كل ذلك حق، ولاسيما أنه منذ صدور هذا القانون منذ أكثر من ربع قرن، قد جرت في النهر مياه كثيرة، ولاسيما أيضاً أنه قد تم وضعه وإجازته بقرار من رئيس الجمهورية إعمالاً للمادة ١٤٧ من الدستور (ومعه قانون الأحوال الشخصية ذا الشهرة الواسعة رقم ٤٤ لسنة ١٩٧٩)، وذلك – رغم عدم تحقق الشروط الدستورية لذلك. والملاحظ في هذا الصدد غيبة أي فكر أو فلسفة محددة تنبع منها التعديلات، وأن كل ما تم على مدى حوالي نصف قرن بعد القانون ١٢٤ لسنة ١٩٦٠، كان مجرد ترميم دون أي تغيير جذري، وأنه لو كانت هناك نظرية (نقصد رؤية متكاملة) محددة لكان المأمول أن تكون هناك خطوات يتم إنجازها على مدى زمني محدد، بحيث أن كل تعديل يحقق مرحلة على طريق الهدف المرجو الوصول إليه بعد كل فترة. وكذلك فكل التعديلات لم تكن تصيب جوهر النظام المحلي، بل فقط مجرد الاستجابة الجزئية لبعض التطورات مثل أسلوب الانتخاب بالقائمة أو الفردي. وكذلك المشاهد بصفة عامة أن اللجان التي يتم تشكيلها لا يراعي في تشكيلها




إلا بعض من هم على صلة بصاحب القرار، ولا تشترك فيها مختلف التخصصات أو حتى العناصر الشعبية صاحبة المصلحة الجوهرية في النظام بأكمله. ناهيك عن التسرع الذي تتسم به مثل هذه الأعمال، وبحيث لا تتاح الفرصة لإبداء الآراء واستطلاعات لرأي الجماهير المحلية، وبلورة الأفكار وطرح الرؤى والبدائل. ولنا عظة فيما تم عند تعديل قانون الحكم المحلي في انجلترا Local Government عام ١٩٧٢، حيث استغرقت اللجان أكثر من ثلاث سنوات في عمل جاد رائع انتهى بما هو جدير به من احترام وتوقير.

* وقد يكون مناسباً الإشارة إلى الانتخابات المحلية التي جرت عام ٢٠٠٠ والتي أصابها كل ما أصاب الانتخابات بصفة عامة من حيث العنف الدموي وعدم السماح بالإشراف القضائي الكامل وغير ذلك من انتهاكات سجلها التقرير الاستراتيجي العربي لسنة ٢٠٠١ الصادر من مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام.

٣- وسائل تفعيل دور المواطن على المستوى المحلي بوجه خاص

* لا جدال في أن كافة المداخل والأساليب التي تهم في تفعيل مشاركة المواطنين سياسياً لها ذات الصدقية سواء على المستوى المركزي أو المحلي. بعبارة أخرى، أن تلك الأساليب يُتوقع أن تنتج آثارها على المستوى الأرحب للدولة كلها كما في نطاق المحليات أيضاً. ولكن هذه الأخيرة – نظرا لما تتسم به من وضعية جغرافية وسياسية واقتصادية ومجتمعية – فإنه يمكن أن نخصها ببعض الأساليب التي تهتم باجتذاب المواطن المحلي نحو المشاركة، أي العمل بصورة ايجابية على شحذه أو استمالته وترغيبه، وبالتالي فإن انخراطه في المشاركة يكون بقراره هو أكثر من كون ذلك إلزاماً عليه أو فرضاً يستوجب مؤاخذته حال عدم القيام به بمثل فرض غرامة على عدم الإدلاء بصوته في الانتخابات. و بعبارة متكافئة، أن التحفيز Motivation هنا يقوم على اعتبارات أدبية أو معنوية تثير لدى المواطن شعور التحرك للعمل من أجل مجتمعه، أي بدافع ذاتي دون خشية أو خوف من عقاب أو محاسبة. ومن هذه الأساليب قد نختار ما يلي:

* النظر في تعزيز الدور الإيجابي للمجالس الشعبية المحلية بدءاً من توسيع صلاحياتها التقريرية وتوضيحها بصورة غير مثيرة للخلافات، والابتعاد عن الصياغات والعبارات المطاطية التي تحمل في طياتها الخلافات أكثر من التحديد والوضوح. وكذلك إعطاء الطبيعة التنفيذية لقرارات هذه المجالس دون الحاجة إلى التصديق أو انتظاراً لعدم الاعتراض من جهات تنفيذية أو غيرها، وهذا يعني تخليص هذه المجالس من وضع قراراتها رهن الموافقة عليها. وليكن لنا قدوة في النظام الفرنسي الذي اقتبسنا منه نظامنا المحلي (لاسيما في نظام المحافظين prefect)، وحيث أمكن لهذا النظام منذ ثمانينيات القرن العشرين التخلص نهائياً من صور الوصاية على قرارات المحليات، وذلك بالاقتصار على منح المحافظ صلاحية الإحالة للمحكمة القضائية (مجلس الدولة أو محكمة المحاسبات) في حالة الاشتباه في وجود مخالفات تمس مشروعية القرار دون ملاءماته. وفي ذات الوقت يمكن النظر في منح المجالس الشعبية آلية رقابية على الجهات التنفيذية، سواء بالعودة إلى نظام الاستجواب مع ترشيده (وليس تعطيله)، أو بالبحث عن آلية بديلة تحقق ذات الأهداف الرقابية المشروعة.

* وقد يرى البعض إمكان النظر في شغل بعض المواقع التنفيذية القيادية بالانتخاب، وذلك من منطلق ربط المواطن المحلي بالقيادات التي تُسيّر هذه المحليات، وطبعا – قبل ذلك كله – تمشياً مع الأفكار الديمقراطية التي تميل إلى تبني الانتخاب أسلوباً للاختيار بديلاً عن أسلوب التعيين الفوقي. ولا شك أن هذه المطالب قد تجد صدى شعبياً، ولكن قد تحوطها بعض المحاذير. ولهذا يمكن الجمع – أو التوفيق بين الأسلوبين – على الأقل في المراحل الباكرة للإصلاح، وذلك مثلاً من خلال أن يستقر اختيار المواطنين على تسمية ثلاثة أسماء يكون لرئيس الجمهورية الاختيار من بينهم لهذه المواقع التنفيذية. وقد يمكن اقتراح



الصورة العكسية، وبهذا يتم المزج بين الإرادة الشعبية وبين تقدير القيادة السياسية العليا.

* دعم شعور المواطنة المحلية الذي يُطلق عليه في أدبيات الحكم المحلي Patriotism، وهو الخيط الرفيع الأقوى من الصلب والفولاذ، والذي يربط بين الفرد ومجتمعه المحلي (طبعاً في إطار من الوطن وهو المجتمع الأرحب والأوسع)، والذي يشعر معه المواطن أنه جزء من هذا الكيان، وأنه يظل في حالة شوق كبير له إذا غادره أو ابتعد عنه. ولا شك أن عنصر الموقع يعتبر أحد المكونات الرئيسية للوحدة المحلية، والذي يشير إلى عبقرية المكان والذي يُشكل بُعداً أساسياً سواء في تحديد الحجم السكاني والثروات المادية والروحية والبشرية، وبالتالي يرسم الصورة الحية للوحدة المحلية. وغير خافٍ أن شعور المواطنة المحلية لا يُدعم جبراً أو بالأناشيد بقدر ما هو علاقة حسية روحية تسير في اتجاهين **أولهما** من الوحدة المحلية ذاتها بتقدير المواطن واحترامه وأداء الخدمات التي يحتاجها وإشعاره بآدميته، ثم **ثانيهما** من المواطن نفسه في اتجاه الوحدة المحلية بالحرص على كيانها ووضعها في مقابلة غيرها من المركزيات أو المحليات، وعلى ممتلكاتها وهيئتها وكرامتها.

* وقد يحتاج الأمر إلى تفعيل ما استحدثه قانون الإدارة المحلية في المواد أرقام ١١٠ و١١١ و١١٢ من إنشاء لجان للخدمات بالمناطق الصناعية، والتي يمكن تشكيلها بقرار من المحافظ بناء على اقتراح المجلس الشعبي المحلي للمحافظة، وبعد أخذ رأي وزراء التخطيط والمالية والصناعية والقوى العاملة،كما يشترك في عضويتها من يختارهم المجلس الشعبي المحلي الذي تقع المنطقة في دائرة اختصاصه، وكذلك ممثلون للعمال ونقاباتهم بالمحافظة. وتتسع أدوار هذه اللجان لتوفير الخدمات للمنطقة وبحث مشكلاتها وتحديد المشروعات التي يتم الصرف عليها من أرباح الشركات، واقتراح تقرير حق المنفعة العامة لمشروعاتها. كما حدد القانون مواردها المالية التي تودع في حساب خاص.

* علانية الأنشطة التي تقوم بها الوحدة المحلية وكذلك برامجها وخططها والقرارات التي تنوي اتخاذها – وذلك بهدف إحاطة المواطنين بمواقف السلطات المحلية، سواء من حيث ما تم أو يزمع اتخاذه، وسواء بالاحاطة بالمشكلات أو بالعقبات التي تقف في سبيل أعمالها، وبالتالي يكون المواطن على بينة من حقيقة المواقف. هذه العلانية التي عمدت الأنظمة المحلية إلى تقريرها في نصوص واضحة صريحة حرصاً على تطبيق مبادئ الشفافية وتوثيقاً للروابط بين المواطنين ووحدتهم المحلية، هذه العلانية للأسف – لم تجد سبيلها إلى أن تكون مبدأ عاماً وجوبيا تُفتحُ من أجله أبواب المجالس الشعبية، وبالتالي أقيمت حواجز معلوماتية وضعفت الثقة بين الطرفين.

* النظر في الترويج لأسلوب الاستقصاء المحلي Local inqniry وهو يهدف إلى إيجاد رابطة بين المواطن ووحدته المحلية، وذلك بتحري رأيه في شأن موضوع أو مشكلة مثارة أو بصدد اتخاذ قرار في اتجاه معين، وذلك حتى تكون رؤية المواطن – وبصورة مباشرة – حاضرة عند اتخاذ القرار. وبهذا يتم تفادي الآثار السلبية للديمقراطية التمثيلية – أي عن طريق ممثلين للناخبين – وحيث قد لا تكون أفكار ورؤى هؤلاء النواب متطابقة أو متوافقة مع أصحاب الحق الأول في التعبير. وبالمثل فإن أسلوب استطلاعات الرأي polls وسؤال المواطنين في صورة عينات تمثل رأي المجموع عن مشكلة ما أو تحديد احتياجات ما يتم تحليلها واستنباط الاتجاهات الأكثر شيوعاً، وبالتالي تكون الأجهزة المحلية على دراية برغبات المواطنين بصورة مباشرة دون وسيط أو حواجز.

* إشراك المواطنين في إصلاح النظام المحلي، وهو الأمر الغائب والمفتقد نهائياً بصورة جادة وفاعلة على مدى عشرات السنين حيث تُطرح مقولات الإصلاح أو التعديل أو التبديل، ولا صوت فيها بصورة مؤثرة لرأي أي من الأعضاء الشعبيين للمجالس القائمة أو السابقة، فهم مستبعدون بصفة عامة، وملء المواقع كلها تقريباً للقيادات التنفيذية على المستويين المركزي والمحلي. وها هي اللجان العديدة التي سبق تشكيلها لتطوير

القانون وهي تضم من الوزراء وبعض الأكاديميين المختارين بصورة شخصية – وليس بحكم مواقعهم العملية – لا يمكن أن يتوقع منها إنجازات تعكس رؤية شعبية حقيقية، وذلك طالما غاب عنها هذا البعد الشعبي من الأساس.

* تبقى بعض المحاذير على الأساليب التي يجري إتباعها في مناسبات ولأغراض عديدة، والتي ينبغي التخلص منها حتى نضمن مشاركة هادفة. ومن هذا القبيل:
  - الاعتماد على النُخب الراقية (أو ذوي الياقات البيضاء) دون احتواء المواطن العادي الذي هو صاحب المصلحة الفعلية في أي تطوير أو إنجاز، وهو كذلك الأكثر قدرة على التعرف على الاحتياجات الصحيحة وتشخيص المشكلات المؤرقة وذلك بحكم معايشته للظروف المحلية أكثر من غيره الذي يعيش خارج هذه المحليات وقد لا يعلم أحوالها.
  - الإسراف في الأنشطة الإعلامية ذات التكلفة العالية والتي تصاحبها عادة الاستضافة في الفنادق ذات الخمس نجوم وما ترتبط بها من دعوات وأسفار و... و... وهو الأمر الذي لم يتم تقييمه إطلاقا بهدف استبانة مدى العائد من هذه النفقات.
  - إتباع أسلوب الإقصاء لعناصر الرأي الآخر، وبالتالي تكون اللقاءات التي تتم في كثير من الأحوال بمثابة مكان مغلق قاصراً على طبقات معينة أو فئات بذاتها كثيرا ما تتكرر في كل لقاء أو اجتماع وتكون نقاشاتها وحواراتها كمن يحادث نفسه. وبتكرار هذا النمط تترسخ ثقافة "التكلم مع الذات" ويبقى الآخر – وهو المواطن الحقيقي – غائباً عن الحضور ومسكوتاً عن مصالحه واهتماماته.
  - التحذير من توظيف ورقة المحليات أو انتخاباتها في العملية السياسية (أو بالأحرى الحزبية) وهو ما تم مؤخراً بتأجيل موعد الانتخابات المحلية لمدة سنتين، وذلك بهدف إقصاء عناصر معينة من القوى السياسية ؛ خشية حصولها على أغلبية (أو على الأقل نسبة كبيرة) تؤرق رؤية الحزب الحاكم فيما عساه أن يحدث على المستوى المركزي.



مشاكل ومداخل تفعيل منظومة التسجيل والاستثمار العقاري في مصر

أ. د. حسن حسني
نائب رئيس الأكاديمية الأسبق
مستشار الاستثمار والتمويل وأسواق المال
خبير الأمم المتحدة

يمثل التمويل العقاري أحد المداخل الفعالة لمواجهة مشاكل الإسكان في مصر خاصة فيما يتعلق بتوفير المسكن الملائم لمختلف فئات المواطنين. ويمكن أن تزيد مساهمة هذا النشاط في دفع مسيرة الاستثمار العقاري والقضاء نهائياً على مشاكل الإسكان في ظل مناخ تسود فيه تشريعات مستقرة وإجراءات تنفيذية مبسطة ورسوم توثيق مناسبة تتواءم مع رغبات المستثمرين أو المستفيدين من ناحية ، ومع قدراتهم المالية والدخلية من ناحية أخرى، بل وتزيد فعالية هذا النشاط في حالة مشاركة شركات التأمين في تخفيف أعباء المخاطر المحتملة وأيضاً تواجد بعض الشركات المتخصصة في تيسير وتسهيل خدمات التمويل والتسجيل والتوثيق العقاري.

وبصفة عامة يرتبط موضوع الاستثمار العقاري بعدد الاعتبارات والدعامات التي تكون في مجموعها مناخاً محفزاً للنجاح والفعالية ، ومن أهم هذه **الدعامات** ما يلي:

- التشريعات السائدة.
- أطراف ومؤسسات التعامل.
- أدوات وآليات التنفيذ.

حيث تشمل التشريعات السائدة ما يلي:

١- قانون الرهن العقاري.
٢- قانون البنوك.
٣- قانون سوق المال.
٤- قوانين التنظيم وتراخيص البناء.
٥- قانون التأمين.

كما تشمل أدوات التعامل ما يلي:

١- عقود البيع والتسجيل.
٢- عقود الاقتراض وتدفقها.
٣- التوريق (الأوراق المالية المصدرة بضمان قروض أو عوائد).
٤- عقود التأمين.
٥- عقود الرهن مقابل الاقتراض.

كما تتضمن آليات التنفيذ ما يلي:

١- لوائح وإجراءات القيد بالسجل العيني.
٢- لوائح وإجراءات التوثيق والتسجيل والشهر العقاري.
٣- الضمانات.
٤- الجزاءات مقابل عدم الالتزام.
٥- رسوم القيد والتسجيل.
٦- الضرائب العقارية.

وأخيراً تتحدد أطراف التعامل فيما يلي:

١- الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري.
٢- الهيئة المصرية العامة للمساحة.
٣- البنوك العقارية وبنوك الاستثمار.
٤- شركات المقاولات والإسكان.
٥- مصلحة الشهر العقاري.
٦- شركات التأمين.
٧- صندوق ضمان التمويل العقاري.
٨- شركات الإقراض والتمويل العقاري.
٩- شركات الخدمات العقارية.





١٠- شركات التأجير التمويلي.
١١- المستثمرون (الشركات والأفراد).
١٢- شركات التقييم العقاري.
١٣- شركات وهيئات خدمات ومرافق الإسكان (المياه - الكهرباء - الصرف - التليفونات).

تشخيص أبعاد وعواقب المشكلة:

مع التسليم أساساً برغبة المشروع والحكومة في حل مشاكل الاستثمار العقاري والإسكان بما يخفف من الأعباء المحملة على كامل المواطنين. إلا أن الحلول المطروحة والقوانين الصادرة بعيدة تماماً عن مواجهة المشكلة أو عن اقتلاعها من جذورها في ضوء الحقائق والاعتبارات التالية:

أولاً: ضآلة الاعتمادات الحكومية المخصصة لخدمات الرفع المساحي وتحديث السجل العيني مما أدى إلى:

١- عدم وجود تسجيل عيني لعقارات المدن المصرية حتى الآن.

٢- تقادم السجل العيني للأراضي الزراعية داخل أرجاء الريف المصري مما أدى إلى عدم واقعية معظم البيانات مع تعاقب أجيال من ناحية وانتقال الملكية بالتراضي بين المواطنين أو بالإرث من ناحية أخرى.

ثانياً: وجود خلاف بيروقراطي بين مصلحة الشهر العقاري المسئولة عن حماية حقوق الملكية (الجانب القانوني) وبين الهيئة المصرية العامة للمساحة المسئولة عن أعمال الرفع المساحي وتأصيل حقوق الملكية (الجانب المادي) مما أدى إلى:

١- عدم توافر المستندات أو الوثائق المؤكدة أو المسوغة للتسجيل العقاري وانتشار بعض مظاهر الإهمال والتقاعس في إجراءات التسجيل ؛ بحجة عدم توافر أو دقة الوثائق الرسمية أو تأخرها.

٢- انتشار مظاهر الآن الانحراف والرشوة واستغلال سذاجة أو أطماع بعض المواطنين.

٣- وجود قصور واضح في تنفيذ تكاليف وآليات الرفع المساحي وتحديث السجل العيني.

٤- تعسف مصلحة الشهر العقاري في تقدير تكاليف أعداد السجل العيني الواجب دفعها لهيئة المساحة.

٥- عدم تنفيذ السجل العيني للمدن.

٦- عزوف معظم المستثمرين عن التسجيل والاكتفاء بالعقود العرفية.

ثالثاً: عدم فعالية السياسات والتشريعات الموضوعة في مجال حماية حقوق الملكية أو في تحفيز بعض فئات المجتمع على التسجيل العقاري حيث يتجلى ذلك فيما يلي:

١- عدم ارتباط تقديم بعض خدمات الإسكان الأساسية كالتراخيص والكهرباء والمياه والصرف الصحي والتليفونات بالقيد في السجل العيني أو بالتسجيل في الشهر العقاري.

٢- انخفاض الوعي الاجتماعي بأهمية الشهر والتسجيل العقاري من ناحية مع اعتماد معظم معاملات السوق على العقود الابتدائية أو العرفية ثم محاولة تأييدها ببعض الأحكام القضائية.

٣- انتشار وتفاقم مشاكل العشوائيات والاستيلاء على بعض أراضي الدولة والأوقاف أو الاستلام لظواهر عديدة مثل وضع اليد أو التسليم بالأمر الواقع.،

٤- شغل الأماكن بطرق غير مشروعة بعضها مؤيد بأحكام قضائية أو نيابية.

وهكذا تتبلور المشكلة أساساً في ثلاثة أبعاد متداخلة لا يمكن الاهتمام ببعضها دون الأخرى وهذه الأبعاد هي:

- **البعد الاجتماعي:** ويتمثل في توفير المسكن الملائم بالسعر المناسب من خلال تشجيع الاستثمار العقاري وتنمية الوعي الاجتماعي بأهمية التسجيل والشهر العقاري.
- **البعد التمويلي:** ويتمثل في توفير مصادر وآليات تمويلية مناسبة تسهم في تنفيذ خطط وبرامج الاستثمار العقاري باستخدام مصادر تمويلية فاعلة بتكلفة مناسبة لا ترهق كاهل المواطنين.



- **البعد الإجرائي:** ويتمثل في تبسيط إجراءات القيد والتسجيل العقاري بما يؤمن نجاح مسيرة التمويل والرهن العقاري من ناحية، وتوفير المسكن المناسب لمختلف فئات المجتمع بشروط مناسبة. خاصة وأن معظم التشريعات السائدة تفترض أساساً ضرورة تسجيل العقار كما تفترض توافر مسوغات هذا التسجيل وسهولة إجراءاته وهو أمر بعيد تماماً عن الحقيقة والواقع.

مداخل ومحاور مواجهة المشكلة

في ضوء ما سبق يتبين أن الدعامة الأساسية لتفعيل قانون وآليات التمويل العقاري هي تسجيل الممتلكات باعتبارها الضمان الأصيل والسليم مقابل التزامات الاقتراض من أجل الاستثمار العقاري وبالتالي يمكن وضع التصور العام لتفعيل مسيرة الاستثمار والتمويل العقاري في مصر على النحو التالي:

١- الفصل تماماً بين نشاط شركات الاستثمار ونشاط الأفراد في مجال الاستثمار العقاري والإسكان.

٢- الفصل تماماً بين مرحلة القيد بالسجل العيني ومرحلة الشهر والتوثيق العقاري.

٣- دعم برامج استكمال وتطوير السجل العيني داخل أرجاء مصر على مستوى كل المحافظات.

٤- البدء فوراً في تنفيذ خطط سنوية لتغطية القيد بالسجل العيني على مستوى المدن في مصر.

٥- تدبير التمويل اللازم لقيام الهيئة المصرية للمساحة بتنفيذ ذلك باعتبارها الهيئة المتخصصة الوحيدة التي لديها خبرات فنية ووثائقية تمكنها من استكمال السجل العيني خلال فترات زمنية متعاقبة.

٦- يمكن تدبير التمويل اللازم عن طريق مشاركة كل أو بعض الجهات المعنية شاملة وزارة الإسكان والتعمير وهيئات وشركات المقاولات والإسكان والهيئة العامة للتمويل العقاري وصندوق التمويل العقاري والبنوك العقارية والاستثمارية وشركات التأمين ومصلحة الشهر العقاري ومصلحة الضرائب العقارية ووزارة المالية (الموازنة العامة للدولة) باعتبارهم جميعاً مستفيدين من بيانات السجل العيني وتوثيق حقوق الملكية.

وبالتالي يمكن تنفيذ السجل العيني للمدن على مراحل زمنية متعاقبة ، ويمكن استكمال وتفعيل التسجيل والتمويل العقاري في شكل مثلث أضلاعه الثلاثة ما يلي:

١- القيد بالسجل العيني تحت مظلة الهيئة المصرية العامة للمساحة.

٢- الشهر والتوثيق العقاري تحت مصلحة الشهر العقاري.

٣- التقييم والتمويل تحت مظلة الهيئة العامة للتمويل العقاري.

على أن تتولى البنوك وشركات التأمين وشركات الخدمات العقارية وشركات الاستثمار والتمويل تيسير وتسهيل وتفعيل معاملات التمويل العقاري بشتى أساليب التقليدية أو المستخدمة من أهمها:

١- التمويل عن طريق الاقتراض المباشر من البنوك.

٢- التمويل أو التقسيط عن طريق شركات الإسكان والمقاولات وإقامة المجتمعات السياحية والعمرانية.

٣- تدبير التمويل اللازم من خلال التوريق وطرح السندات والتعامل عليها في سوق المال.

٤- تأمين سداد الديون وأعبائها لصالح جهات الإقراض بمعرفة شركات التأمين.

إلا أن نجاح هذه المنظومة يتطلب ما يلي:

١- تنمية الوعي باستمرار أهمية القيد بالسجل العيني والتوثيق العقاري من تنظيم بعض الحملات الإعلامية.

٢- فرض إجراءات القيد والتسجيل لمختلف العقارات خلال فترة زمنية مناسبة بتكاليف زهيدة أو في شكل قروض بفوائد عالمية نسبياً بضمان العقارات ولصالح بعض البنوك في حالة تقاعس المستثمرين خلال فترات السماح.

٣- تشجيع القيد المجاني للسجيل العيني أو مقابل الحصول على تراخيص البناء والإنارة والمياه ... الخ.

٤- تبسيط إجراءات الشهر والتوثيق بما يساهم في تحفيز المواطنين عن طريق:



أ. الاعتماد على القيد بالتسجيل الذي تتولاه الهيئة المصرية العامة للمساحة.

ب. الشهر والتوثيق العقاري من خلال تحديد شرائح سعرية مناسبة ومتفق عليها لتقييم الأراضي والمباني في مختلف المحافظات من خلال اتباع نظم التقسيم الإداري المطبقة في مصر وهي على مستوى الأراضي الزراعية (محافظة – مركز- قرية – زمام حوض قطعة) وعلى مستوى المدن (محتفظة – مدينة – قسم – شياخة – بلوك – قطعة).

٥- منح بعض الحوافز فيما يتعلق بأعباء التمويل بحيث تتميز العقارات والأراضي المسجلة ببعض الإعفاءات المميزة عن تلك المقيدة بالسجل العيني فقط ولم تستكمل إجراءات الشهر والتوثيق.

٦- وضع عبارات رادعة وغرامات وتعويضات مالية ضخمة في حالة عدم الالتزام بالتسجيل أو عدم سداد التزامات التمويل دون الارتباط أو الدخول في نزاعات قضائية تستغرق وقتاً طويلاً تستنفد أثناءها الجهود والأموال وتتنوع مداخل التأجيل ورفع الدعاوى ، مما يؤدي عادة إلى ضياع الحقوق أو استمرار القضايا أو التسليم للأمر الواقع؛ الأمر الذي ينعكس أثره سلبياً على مسيرة الاستثمار والتمويل العقاري خلال المرحلة القادمة.

وهكذا يتبين أ، نجاح منظومة التمويل العقاري لا تتطلب حالياً أو بالضرورة ابتكار أدوات وآليات مالية جديدة ؛ بل تتطلب الأمر في المقام الأول تيسير إجراءات القيد والتسجيل وتفعيل دور الهيئة المصرية العامة للمساحة والبدء فوراً في تنفيذ برامج وخطط إعداد السجل العيني للمدن الذي لم يتم حتى الآن على الرغم من أنه عصب نشاط التمويل العقاري، فضلاً عن استكمال وتحديث السجل العيني للأراضي الزراعية بما يؤمن مصالح المواطنين ويحفظ حقوق الملكية والإرث والتصرف والرهن العقاري للمستثمرين والمستفيدين.



مؤتمر مشكلات تطبيق ضريبة المبيعات وإمكانية التحول إلى ضريبة القيمة المضافة ١٠/١٠/٢٠٠٤م

أولا : مقدمة

أخذت مصر على عاتقها الإصلاح الاقتصادي وذلك للتحول إلى سياسة تنموية تعتمد على التنمية المتواصلة، حيث يهدف إلى تمكين الاقتصاد المصري وتحفيزه وتحقيق أعلى معدل نمو اقتصادي.

وقامت الدولة في أوائل التسعينات بإصدار قانون الضريبة العامة على المبيعات [رقم (١١) لسنة ١٩٨١] والصادر في ٢ يوليو ١٩٩١م وتم نشره بالجريدة الرسمية رقم ١٨ تابع أ، وصدر قرار وزير المالية رقم ١٦١ لسنة ١٩٩١م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الضرائب العامة على المبيعات، وتم نشره بعدد الوقائع المصرية رقم ١٢٣ تابع أول يونيو سنة ١٩٩١م وذلك استكمالاً لبرنامج الإصلاح الاقتصادي الشامل في مصر.

ومع التطور التكنولوجي الهائل في مجال المعلومات والانترنت وأثر ذلك المباشر على الاقتصاد وتأثر الاقتصاد المصري به ومع زيادة نسبة الاستخدام المتزايدة والتي حققت أعلى معدلات النمو في منطقة الشرق الأوسط؛ ظهرت الحاجة إلى تقديم خدمات الانترنت عن طريق الخطوط المؤجرة (Leased Lin).

من هذا المنطلق؛ عقد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية مؤتمر "مشكلات تطبيق ضريبة المبيعات وإمكانية التحول إلى ضريبة القيمة المضافة" في إطار خطته السنوية لعام ٢٠٠٤/٢٠٠٥م بنظام مؤتمر اليوم الكامل برئاسة أ. د./ حمدي عبد العظيم رئيس الأكاديمية والراعي الرسمي للمؤتمر، الأستاذ/ محمود محمد علي رئيس مصلحة الضرائب على المبيعات، وبحضور الأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات وأمين عام المؤتمر، ونخبة ممتازة من الجهات المعنية.

ثانيا : أهداف المؤتمر

يهدف المؤتمر إلى تحقيق ما يلي :

١) بحث أهم المشكلات التطبيقية التي أسفر عنها التطبيق العملي لقانون الضريبة العامة على المبيعات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات.
٢) التعرف على اتجاهات التطوير والإصلاح للأخذ بإمكانية تطبيق الضريبة على القيمة المضافة في مصر.
٣) إلقاء الضوء على أهمية إيجاد جهة أو جهات مسئولة عن التنظيم الضريبي بالمجتمع العربي، وتُعنى بتوفير الكوادر الفنية الخاصة بعملية المراجعة والتدقيق والفحص الضريبي لمجتمع التجارة الالكترونية.
٤) محاولة مناقشة ما يمكن أن تقدمه المجامع العلمية والنقابات والاتحادات المهنية لتنظيم مؤتمر عربي موسع يهتم بدراسة التنظيم الضريبي والجمركي لمجتمع التجارة الالكترونية في العالم العربي.

ثالثا : محاور المؤتمر

تناول المؤتمر المحاور التالية :

- المحور الأول: المشاكل المعاصرة لضريبة المبيعات.
- المحور الثاني: قانون الضريبة العامة على المبيعات ومشكلات التطبيق.
- المحور الثالث : المشكلات المحاسبية للضريبة.
- المحور الرابع: حوكمة الأداء الضريبي ومدى توافر متطلباتها.
- المحور الخامس: إعادة الهندسة الضريبية لضريبة المبيعات.





☒ المحور السادس: مدى دستورية بعض أحكام ضريبية المبيعات والمشاكل التشريعية.

☒ المحور السابع: تضارب التعليمات التنفيذية لمصلحة الضرائب على المبيعات.

☒ المحور الثامن: إمكانية التحول من الضريبة على المبيعات إلى القيمة المضافة.

رابعاً : المشاركون المستهدفون

1) وزارة المالية.
2) مصلحة الضرائب على المبيعات.
3) مكاتب المحاسبة والضرائب.
4) أساتذة الجامعات والأكاديمية.
5) ممثلو القطاعات المختلفة المعنية.

خامساً : المتحدثون الرئيسيون

1) الأستاذ/ محمود محمد علي – رئيس مصلحة الضرائب على المبيعات.
2) دكتور/ محمد عباس بدوي – أستاذ المحاسبة والضرائب بكلية التجارة جامعة الإسكندرية – عميد كلية التجارة بدمنهور (السابق).
3) دكتور/ سيد عطيتو محمد – مصلحة الضرائب العامة – زميل جمعية الضرائب المصرية – عضو الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع.
4) الأستاذ/ محمد محمد النفراوي – محاسب قانوني – الأمين العام للجمعية المصرية المالية العامة والضرائب.
5) السيدة الأستاذة / نادية الصباحي – مدير عام مصلحة الضرائب سابقاً.

سادساً : الأوراق البحثية

قدم المشاركون أوراقاً بحثية كان لها أكبر الأثر في إثراء المؤتمر، وهي كما يلي:

1. "نماذج قياس وعاء الضريبة العامة على المبيعات" إعداد الدكتور/ محمد عباس بدوي أستاذ المحاسبة والضرائب.
2. "بحث أهم المشكلات التطبيقية للضريبة العامة على المبيعات (الحلول – اتجاهات – التطوير)" إعداد الدكتور/ سيد عطيتو محمد زميل جمعية الضرائب المصرية.
3. "المشاكل الضريبية لتطبيق القانون رقم ٨٩ لسنة ٢٠٠٤م بزيادة ضريبة المبيعات على المنشآت الفندقية والسياحية" إعداد دكتور / سمير سعد مرقص.
4. "بحث في قانون الضريبة العامة على المبيعات ومشاكل تطبيقها" إعداد الأستاذة/ نادية الصباحي محاسب قانوني – مدير عام مصلحة الضرائب سابقاً.
5. "ضريبة المبيعات ومشكلة تطبيقها على السلع الرأسمالية" إعداد الأستاذة/ نادية الصباحي محاسب قانوني – مدير عام مصلحة الضرائب سابقاً.
6. "بعض المشكلات التطبيقية في الضرائب العامة على المبيعات وأثرها السلبي على الاستثمار" إعداد الأستاذ/ محمد محمد النفراوي الأمين العام للجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب.
7. "التنظيم الضريبي والجمركي لمجتمع التجارة الالكترونية" إعداد دكتور/ فكري فؤاد رئيس المجموعة الدولية لنقل التكنولوجيا.
8. "بحث في استخدام نظام الربط الشبكي كأداة لتوفير المعلومات المحاسبية عند المجتمع الضريبي بهدف زيادة كفاءة وفاعلية نظم الرقابة على ضرائب المبيعات" إعداد دكتور/ وليد احمد محمد حجازي مأمور فاحص بمصلحة الضرائب على المبيعات.
9. "ضريبة المبيعات واتفاقيات الربط بين شركات الاتصالات" إعداد دكتور/ عبد الله العادلي شريك ضرائب.
10. "ضريبة المبيعات وخدمة الدخول على الانترنت" إعداد دكتور/ عبد الله العادلي شريك ضرائب.
11. "بحث في أحكام قانون الضريبة العامة على المبيعات الصادر بالقانون [رقم ١١ لسنة ١٩٩١م] وتعديلاته" إعداد الأستاذ المحامي/ علي محمد محمود بالنقض.
12. "بعض المشاكل المتعلقة بتطبيق الضريبة على





المبيعات" إعداد الأستاذ/ أحمد محمود النجار محاسب قانوني – زميل جمعية الضرائب المصرية.

١٣. "موجز عن ملامح الضريبة العامة على المبيعات وتطبيقها في الواقع المصري" إعداد/ مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

سابعاً : برنامج المؤتمر

عقدت ثلاث جلسات، وكانت على النحو التالي :

الجلسة الأولى :

الإطار الكلي لمشكلات تطبيق ضريبة المبيعات وإمكانية التحول إلى ضريبة القيمة المضافة.

الجلسة الثانية :

نماذج قياس وعاء الضريبة العامة على المبيعات ومشكلات التطبيق النوعية.

الجلسة الثالثة :

ضريبة المبيعات وتكنولوجيا المعلومات وخدمة الحصول على الانترنت والتنظيم الضريبي الجمركي

ثامناً : التوصيات

وقد توصل المشاركون والمؤتمرون على مدى الثلاث جلسات إلى التوصيات التالية :

أولاً : مناشدة القائمين على صناعة القرار والسلطات المعنية بضرورة الإسراع بإجراء تعديل تشريعي لتطبيق ضريبة القيمة المضافة الكاملة من خلال وجود ملف ضريبي واحد لتحقيق مبدأ الشفافية من جهة وبناء جسور الثقة بين الممولين والجهاز الضريبي المنوط بالتطبيق من جهة أخرى وهو ما يؤدي إلى الإنهاء على معظم مشكلات التطبيق لضريبة المبيعات.

ثانياً : تعميم خصم الضريبة على المدخلات لتصبح ضريبة القيمة المضافة متحققة فعلاً.

ثالثاً : العمل على كسب ثقة الرأي العام عند طرح أي تشريع ضريبي من خلال فتح المجال للحوار الموسع على أوسع نطاق ممكن من كل الأطراف المعنية يشترك فيه الجهاز الحكومي والممولون ومنظمات المجتمع المدني والمراكز البحثية والجامعات المصرية والغرف التجارية والصناعية وينطبق ذلك على التعديل التشريعي المقترح فيما يتعلق بضريبة المبيعات وتحولها بالكامل إلى ضريبة القيمة المضافة.

رابعاً : العمل على إنشاء " المجلس الأعلى للضرائب " الذي يشتمل على المصالح الإيرادية بالدولة وهي مصلحة الضرائب العامة، ومصلحة الضرائب على المبيعات ومصلحة الجمارك وذلك لتطوير المنظومة الضريبية.

خامساً : لابد من تبني الآليات التي تعمل على التوسع في البرامج التدريبية المتخصصة والمتدرجة التي تؤهل الموارد البشرية المتاحة لمصلحة الضرائب على المبيعات وتخلق منهم كوادر مؤهلة علمياً وعملياً للتعامل بكفاءة وفعالية مع مرحلة التحول الجديد والتطوير المتوقع في المستقبل.

سادساً : العمل على جعل التطوير والتحديث مهمة مشتركة وليست قاصرة على هيئة معينة من خلال مصلحة الضرائب على المبيعات وهيئة الاستثمار ومكاتب المحاسبة والجهات المعنية الأخرى.

سابعاً : السعي إلى ترشيح المنظومة الخاصة بالتنظيم الضريبي التنظيم الأمثل وتطبيق الاتجاه الخاص بحوكمة الإدارة الضريبية واقتراح إقامة مؤتمر علمي في هذا المجال.

ثامناً : ضرورة تبني فلسفة التوجة الخاص بتطبيق هندسة تبسيط الإجراءات من خلال المركز الجمركي الضريبي النموذجي وهو نموذج يجب أن يحتذي به في باقي الأجهزة الأخرى ليكون نمط تعامل ونمط حياة.

تاسعاً : ضرورة العمل على عودة لجان التنسيق بين المصالح الإيرادية والكشف عن السرية بين المصالح الإيرادية الثلاث وهي مصلحة الضرائب العامة، ومصلحة الضرائب على المبيعات ومصلحة الجمارك، والعمل على تسوية المنازعات السابقة من خلال إيجاد حلول ابتكارية قابلة للتطبيق.

عاشراً : تنظيم المجتمع الضريبي وتشجيع أصحاب

المشروعات والمنشآت على إمساك الدفاتر وتسجيل الفواتير وهو ما يساعد على حصر المجتمع الضريبي بدرجة أكثر دقة.

حادي عشر : العمل على زيادة الاهتمام بتطبيق معايير المحاسبة الضريبية والدولية في مجال محاسبة الشركات والمنشآت.

ثاني عشر : نشر الوعي الضريبي من خلال وسائل الإعلام المختلفة والجامعات والمراكز البحثية ومنظمات المجتمع المدني وتوفير حوافز للمشتري نفسه؛ لأنه لا يهتم بالفاتورة الضريبية وحثه على ضرورة التمسك بحقه في هذا المجال.

ثالث عشر : استخدام نظم المعلومات الذكية الاستخدام الأمثل على أن يتم من خلالها حصر المجتمع الضريبي وحصر معاملات الممولين عن طريق تحديد الأنشطة وجمع البيانات المطلوبة من مصادرها وتحليلها وتنقيتها وتوظيفها بكفاءة لخدمة هذا الهدف.

رابع عشر : إعداد البشر الإعداد الجيد للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات غير الورقية ومعاملات التجارة الالكترونية والمحاسبة الضريبية عليها.

خامس عشر : أوصى المشاركون بأن تكون الضريبة الإضافية بواقع ١% شهرياً أسوة بما هو متبع بقانون ضرائب الدخل وتحقيقاً للمساواة طبقاً لنص المادة (٤) من دستور جمهورية مصر العربية.

سادس عشر : أن يتم حساب الضريبة الإضافية على الضرائب المستحقة الدفع ليصبح من تاريخ الإخطار بالنموذج (١٥ ض. ع. م) بالفروق الناتجة عن الفحص، مع إخطار المسجل بنموذج رقم (١٥) حيث أن بعض المأموريات تتقاعس عن إصداره وعدم إخطار المسجل بسداد الفروق الضريبية.

سابع عشر : إعادة النظر في تطبيق ضريبة المبيعات في مجال النشاط السياحي.

ثامن عشر : العمل على تفعيل نظم المعلومات والتركيز على تكنولوجيا المعلومات الحديثة من خلال توفير وتحديث خدمات الاتصال للمسجلين والإدارة الضريبية وتهيئة وإمكان العمل بما يتناسب مع المسجلين.

تاسع عشر : العمل على تحسين العلاقة بين المسجلين والإدارة الضريبية.

عشرون : ضرورة إعمال قواعد الخصم الضريبي (والخصم الضريبي على المدخلات) وتداول المخلفات بين تجارة الجملة والتجزئة.

حادي وعشرون : استخدام مفهوم قواعد البيانات الحديثة كأداة لزيادة كفاءة وفاعلية نظم الرقابة الضريبية والتي تساعد على تبادل المعلومات ميكانيكياً بين المصالح الإيرادية (ممثلاً في مصلحة الضرائب العامة، ومصلحة الضرائب على المبيعات، ومصلحة الجمارك) وهو ما يقلل من التهرب الضريبي.

ثاني وعشرون : اعتبار خدمة الدخول على الانترنت عن طريق الخطوط المؤجرة غير خاضع لضريبة المبيعات أسوة بالأفراد والشركات المستخدمة لخطوط التليفون الأرضية من منازلهم.

ثالث وعشرون : الدعوة إلى عقد مؤتمر لبحث التنظيم الضريبي والجمركي لمجتمع التجارة الالكترونية تشارك فيه وترعاه المصالح الإيرادية الثلاثة وهي مصلحة الضرائب العامة على المبيعات ومصلحة الجمارك.



مؤتمر " آفاق التنمية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة "

٢٧-٢٨ / ١٢/٢٠٠٤م

أولاً : مقدمة

دخل الاقتصاد المصري الألفية الجديدة ويحدو الجميع الأمل في أن يبدأ مرحلة الانطلاق الاقتصادي والخروج من مرحلة الركود الاقتصادي التي طالت، وخاصة مع بداية التطبيق الكامل لاتفاقية منظمة التجارة العالمية لتحرير التجارة الدولية.

ويبدو أن النجاحات المنتظرة في هذه المرحلة تتوقف على كيفية الربط بكفاءة وفعالية بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية والإصلاح الإداري والإصلاح الاقتصادي حتى تبلور منظومة متكاملة للإصلاح الشامل في مصر، وبالتالي الدخول إلى مرحلة تاريخية حاسمة في تاريخ هذا البلد العريق والمحوري في منطقة تموج برياح التغيير بل وتنطلق فيها عاصفة التغيير، وبالتالي إحداث التكييف الضروري واللازم لتحقيق مزيداً من النمو والتنمية والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي بل والسياسي.

ومن هذا المدخل رأى مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية في إطار خطته السنوية ومواصلة لرسالته في التصدي للقضايا القومية الحيوية والهامة بالبحث والتحليل؛ فقد اختار أن يكون موضوع المؤتمر السنوي التاسع للأكاديمية بعنوان "آفاق التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة ودور أكاديمية السادات للعلوم الإدارية"، وذلك يومي ٢٧-٢٨ /ديسمبر ٢٠٠٤م برعاية الأستاذ الدكتور/ حمدي عبد العظيم رئيس الأكاديمية، والأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات، وبحضور نخبة من الخبراء المعنيين بعلم الإدارة في مصر.

ثانياً : أهداف المؤتمر

يهدف هذا المؤتمر إلى تحقيق ما يلي :

١) مناقشة الرؤى المطروحة لمستقبل الإصلاح الإداري في مصر في ظل المتغيرات الدولية والمحلية الراهنة.

٢) تحديد الدور الذي يمكن للأكاديمية أن تقوم به في المستقبل؛ للنهوض بالإدارة ودعم الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثالثاً : محاور المؤتمر

تناول المؤتمر المحاور التالية :

المحور الأول : الجانب الاقتصادي ودوره في التنمية والإصلاح الإداري.

المحور الثاني : دور الموارد البشرية في التنمية والإصلاح الإداري في المستقبل.

المحور الثالث : دور الإدارة العامة والمحلية والبيئية في التنمية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة.

المحور الرابع : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في التنمية والإصلاح الإداري.

المحور الخامس : دور الأكاديمية في التنمية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة.

رابعاً : المشاركون المستهدفون

١) وزارة التنمية الإدارية.

٢) مراكز إعداد القادة.

٣) خبراء الإدارة في مصر.

٤) الأساتذة الجامعيون والأكاديميون.

خامساً : المتحدثون الرئيسيون

١) أ. د / علي لطفي رئيس الوزراء الأسبق

٢) أ. د / سيد الهواري أستاذ الإدارة بأكاديمية السادات

٣) أ. د / هدى صقر أستاذ العلوم السلوكية

٤) أ. د / محمد حسن العزازي رئيس الأكاديمية الأسبق

٥) أ. د / عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث

والمعلومات الإدارية.

سادساً : الأوراق البحثية

قدم المشاركون أوراقاً بحثية كان لها أكبر الأثر في إثراء المؤتمر، وهي كما يلي :

١) "أبعاد العلاقة بين العلاقة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري والإصلاح الاقتصادي"؛ إعداد أ. د / عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات.
٢) "سبل دعم الاتجاه نحو السوق التنافسية المفتوحة أمام الصادرات المصرية "؛ إعداد د./ مصطفى كمال السيد طايل.
٣) "دور الموارد البشرية في التنمية والإصلاح الإداري في المستقبل" قسم إدارة الأفراد والعلوم السلوكية.
٤) "رأس المال الذهني" إعداد أ. د./ هدى صقر.
٥) "النظام المحلي والديمقراطية المحلية ودعمها من خلال تفعيل مشاركة المواطنين بالمحليات" إعداد أ. د/ صلاح صادق.
٦) "الحكومة الالكترونية كوسيلة للتنمية والإصلاح الإداري" إعداد أ. د / محمد محمد الهادي.
٧) "معايير قياس دور وتأثير الحكومة الالكترونية في التنمية الإدارية " إعداد أ. د / بدر السنوسي.
٨) " التقرير السنوي للحكومة الالكترونية في العالم العربي " إعداد أ. د / زين الدين محمد عبد الهادي.
٩) "G2Gas Backbone For administrative Reform in Egypt" ؛ إعداد د./ إيناس عز.
١٠) "استراتيجية النشاط التعليمي بكلية العلوم والمعلومات"؛ إعداد أ. د / محمد مروان.
١١) "استراتيجية النشاط التعليمي المهني والأكاديمي والتدريبي للمعهد القومي للإدارة العليا والمحاور الرئيسية لتطوير المعهد "؛ إعداد أ. د/ محمد زكي عيد.
١٢) "التوجهات الاستراتيجية لمركز البحوث والمعلومات الإدارية في الألفية الثالثة"؛ إعداد أ. د/ عبد المطلب عبد الحميد.
١٣) "استراتيجية نشاط تنمية الإدارة المحلية والبيئية"؛ إعداد د./ مجدي أبو العلا.
١٤) "استراتيجية التدريب بين الواقع والمتوقع"؛ إعداد أ. د/ أحمد أبو القمصان.
١٥) "الصورة المتوقعة لمراكز خدمات التنمية الإدارية بالمعهد القومي للإدارة العليا"؛ إعداد أ. د/ السيد عبد المعطي الطيبي.
١٦) "منارة في علم الإدارة رغم التحديات"؛ إعداد أ. د/ حسن حسني.

سابعاً : برنامج المؤتمر

عقدت خمس جلسات بالإضافة إلى الجلسة الختامية، وكانت على النحو التالي :

الافتتاحية :

- كلمة ترحيب بالضيوف للأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات.
- كلمة موجزة عن موضوع المؤتمر للأستاذ الدكتور/ حمدي عبد العظيم رئيس الأكاديمية
- كلمة الأستاذ الدكتور/ علي لطفي رئيس الوزراء الأسبق.

الجلسة الأولى : "التنمية الاقتصادية ودورها في التنمية والإصلاح الإداري ".

الجلسة الثانية : "دور الموارد البشرية في التنمية والإصلاح الإداري في المستقبل ".

الجلسة الثالثة : "دور الإدارة العامة والمحلية والبيئية في التنمية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة.

الجلسة الرابعة : "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في التنمية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة ".

الجلسة الخامسة : "دور الأكاديمية في التنمية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة".

الجلسة الختامية : – فتح باب المناقشة والحوار.
– إعلان التوصيات.

ثامناً : توصيات المؤتمر

توصل المشاركون والمؤتمرون إلى التوصيات التالية :

أولاً : تحتاج مصر في الألفية الثالثة إلى برنامج إصلاح إداري واضح ومحدد، وله فتره زمنية معروفة وأهداف استراتيجية متوافقة مع مرحلة الإصلاح الاقتصادي التي يمر



بها الاقتصاد المصري، ولابد أن يسير الإصلاح الاقتصادي والإداري معاً في وقت واحد؛ بل وإعطاء الأولوية والأهمية القصوى لبرنامج الإصلاح الإداري المنشود.

ثانياً : لابد أن يتضمن برنامج الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية مشروعاً قومياً لتنمية الموارد البشرية، ويرتبط ذلك بالإصلاح الجذري للتعليم، ووضع المشروع القومي للتدريب وتنمية الكوادر والقيادات الإدارية موضوع التنفيذ، ويشارك في ذلك كل المؤسسات العلمية والأكاديمية المعنية، وفي مقدمتهم أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

ثالثاً : لابد من العمل على ترسيخ كون الإصلاح الإداري للجهاز الحكومي للدولة هو أساس النظام الاقتصادي، وأن تنفيذ الحكومة الالكترونية هو الأساس المحوري لبرنامج الإصلاح الإداري، والذي ينطوي بالضرورة على تبسيط الإجراءات والقضاء على البيروقراطية الحكومية وتنمية الموارد البشرية، والارتقاء بنوعية الخدمات وجودتها. والعمل بمبدأ أن: "الحكومة إذا سلمت صلح الناس تلقائياً".

رابعاً : أن الإصلاح الإداري لا يتم إلا بالتغيير الجذري للفكر والأهداف والقوانين والتحديث والتطوير والابتكار الإداري.

خامساً : العمل على خلق قادة تغيير أذكياء فكرياً، يقومون بنقلة حضارية متكاملة.

سادساً : لابد أن يعمل أصحاب المصالح في منظومة واحدة يسودها روح الفريق والانتماء من خلال : إجراء عمليات دقيقة ومنضبطة، عن طريق عاملين يمتازون بالكفاءة والمهارة، وبالتالي ينالون رضا العملاء ويحققون زيادة في العائد.

سابعاً : تفعيل المشاركة في التنمية وإطلاق القطاع الخاص وقوى المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية مع تحرير قطاع الأعمال العام من القيود التي تكبله، وحيث يكون على درجة متكافئة مع باقي القطاعات الأخرى؛ لخلق بيئة تنافسية تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية على مستوى القطاعات الاقتصادية، وبالتالي تحقيقها على مستوى الاقتصاد القومي.

ثامناً : يجب الأخذ بأسس اللامركزية؛ من خلال الشفافية في عرض الحقائق والمعلومات وكذلك من خلال تمكين المجتمع المدني من مساءلة المسئولين عند حدوث فساد أو انحراف، واستجابة المسئولين لذلك في إطار دعم الممارسة الديمقراطية.

تاسعاً : من أجل تدعيم الجو التنافسي للشركات الصناعية العاملة في مجال التصدير للأسواق العالمية المفتوحة (في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية)؛ فإنه يجب تحرير الاقتصاد من خلال إزالة الحواجز أمام الاستثمار الأجنبي المباشر؛ لأن ذلك سيشجع على دخول مستثمرين جدد إلى المجالات المحتكرة، وبالتالي تحسين المناخ التنافسي بين المستثمر المحلي والمستثمر الأجنبي وفق ضوابط الاستثمار داخل الدولة والمعروفة سلفا للمستثمرين.

عاشراً : تفعيل دور الدولة في إبرام اتفاقيات التجارة التفضيلية والحرة والإقليمية والدولية، وهو مطلب ضروري في إطار عالمية التجارة الدولية والأسواق المفتوحة، والاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية، وذلك بجانب تكثيف الجهود لاكتشاف أسواق جديدة لأفريقيا وآسيا؛ لاستعادة وتنشيط الأسواق المفتقدة، وبخاصة في دول أوروبا الشرقية وروسيا، مع العمل على زيادة وتدعيم التواجد في الأسواق الدولية الحالية.

حادي عشر : التوسع في إنشاء المراكز التجارية والمعارض الدائمة بالأسواق الخارجية للترويج للصادرات المصرية، ودعم جهود القطاع الخاص التصديري والعمل على إنشاء مناطق تخزين في الموانئ البحرية والجوية بالبلدان ذات الطاقة الاستيعابية الواعدة للصادرات المصرية.

ثاني عشر : من منطلق التأكيد على الدور الريادي والمؤسسي للأكاديمية في مجال التنمية البشرية وتنمية الوعي الإداري ارتكز المشاركون على المحاور التالية :

أ- التوسع في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والتدريبية تدريجياً داخل وخارج الوادي وعلى المستوى الإقليمي والدولي بما يتواءم واحتياجات السوق ومتطلبات التنمية.





ب- تأصيل دور الأكاديمية كجهاز استشاري قومي يساهم بالتنسيق والتعاون مع باقي الأجهزة المعنية في تخطيط ومتابعة وتقييم برامج ومشروعات التنمية القومية.

ج- دعم جسور الاتصال والتعاون المشترك بين الأكاديمية وجماعة الإدارة العليا بما يؤمن الاستفادة بخبرات قيادات مصر في مختلف المجالات.

د- الارتقاء بالمستوى العلمي والمهني لأساتذة الأكاديمية والعاملين فيها.

ثالث عشر : تقديم دعوة للقاء مع السيد رئيس الوزراء لمناقشة مستقبليات العمل بالأكاديمية وتحديد رسالتها المستقبلية؛ بهدف تأكيد دور الأكاديمية على المستوى الإقليمي والقومي، وعلى مستوى المنظمة باعتماد استراتيجية جديدة للأكاديمية خلال المرحلة القادمة، بما يحقق استقلالها وتدعيم مسيرتها العلمية والإدارية الناجحة، من أجل مزيد من الإنجاز والنجاح لصالح مصر وشبابها والأجيال التالية.

رابع عشر : مجابهة تحديات نجاح تنفيذ برامج الحكومة الالكترونية، وذلك من خلال :

أ- تطوير البنية الأساسية وذلك عن طريق :

١) استخدام أكشاك الوصول العامة Public Access kiosks ومراكز الخدمة المجتمعية المتنقلة.

٢) تدريب المتعاملين والقوى العاملة على أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم على الاستفادة القصوى منها.

ب- سد الفجوة الرقمية وذلك عن طريق التركيز على استخدام اللغة العربية والمحتوى المفصل لاحتياجات المجتمعات المختلفة كل حسب رغباته وتطلعاته وميوله.

ج- تشجيع استيعاب المعرفة الالكترونية لدى جمهور المتعاملين من خلال :

١) تطوير تطبيقات قادرة على استخدام الوسائط المتعددة من صوت وصورة وحركة وبيانات بجانب النص المكتوب.

٢) تضمين التوجه التعليمي في مشروعات الحكومة الالكترونية.

٣) تطوير برامج تتضمن وسائل إعلام تقليدية مثل البرامج الإذاعية والتليفزيونية والصحافة التي من خلالها يتمكن المواطنون من التعرف على معالم وخدمات الحكومة الالكترونية.

د- بناء الثقة من خلال : البدء بمشروعات قصيرة الأجل التي تحقق نتائج مبكرة تساعد في بناء الثقة، ووجود قيادة تساهم في بناء الثقة ببرامج الحكومة الالكترونية.

هـ- التشغيل البيني المتداخل وذلك من خلال : تجديد وتشخيص وتقييم النظم القائمة ومطابقتها للتشغيل البيني المتداخل، وكذلك تشخيص وإصلاح كافة النظم المعوقة لأنشطة التفاعل بين المصالح والدوائر الحكومية وبين المنتفعين المستخدمين من خدماتها.



إطلالة على الجديد بالأكاديمية

أولاً : إعداد الندوات والمؤتمرات بمركز البحوث

(أ) ندوة التعديل الدستوري :

سوف يقوم مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية بعقد ندوة بعنوان "التعديل الدستوري وتأثيره على المناخ الاستثماري والإداري في مصر" وذلك يوم الأحد الموافق ٢٠٠٥/٤/١٠م تحت رعاية الأستاذ الدكتور حمدي عبد العظيم رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، وإشراف الأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات.

المتحدثون :

- أ.د/ مصطفى علوي أستاذ بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية ورئيس هيئة قصور الثقافة بوزارة الثقافة.
- أ.د. مصطفى الفقي رئيس الجامعة البريطانية بالقاهرة ورئيس لجنه العلاقات العامة بمجلس الشعب.
- أ.د. يُمن الحماقي أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد بكلية التجارة – جامعة عين شمس وعضو مجلس الشورى.
- المستشار الدكتور/ عبد العاطي رئيس محكمة الاستئناف ورئيس مجلس إدارة جمعية حراس النيل.
- أ.د/ حمدي عبد العظيم رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- أ.د/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات.

السادة الحضور :

وقد حضر الندوة لفيف من السادة أساتذة الأكاديمية والجامعات المصرية، وكذلك خبراء الاقتصاد والإدارة في مصر؛ وجمع من الصحفيين والإعلاميين والقنوات المتخصصة.

أهداف الندوة :

(١) مدى تأثير التعديل الدستوري على مناخ الاستثمار.

(٢) بيان أن المزيد من الديموقراطية يعني مزيداً من الاستثمار.

(٣) تقليل فجوة الموارد المحلية ؛ من خلال زيادة جذب الاستثمارات.

(٤) كيفية استثمار هذا الحدث التاريخي.

(ب) الملتقى العلمي السنوي الثالث لقطاع الأسمنت :

يعقد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية الملتقى السنوي الثالث لقطاع الأسمنت هذا العام تحت عنوان : "مستقبل صناعة الأسمنت في ظل الخصخصة والعولمة"، وذلك خلال يومي ٢٨، ٢٩ / ٥ / ٢٠٠٥.

أهداف الملتقى :

يهدف الملتقى إلى مناقشة الموضوعات التالية :

١. اقتصاديات الصناعة ما بعد الخصخصة، ونتائج دخول الشركات دولية النشاط في صناعة الأسمنت .
٢. موقع صناعة الأسمنت من المنطقة العربية والخريطة العالمية.
٣. تأثير المتغيرات في بورصة الأوراق المالية على قطاع الأسمنت .

محاور الملتقى :

المحور الأول: اقتصاديات صناعة الأسمنت ما بعد الخصخصة ،نظرة مقارنة مع باقي القطاعات (الربحية، الكفاءة الإنتاجية، الاستثمار، معدل النمو، السيولة...الخ).

المحور الثاني: نتائج دخول الشركات دولية النشاط في صناعة الأسمنت المصرية وتقييم الأثر على الصناعة.

المحور الثالث: صناعة الأسمنت في المنطقة العربية وتوجهاتها المستقبلية.

المحور الرابع: موقع الصناعة المصرية من الخريطة العالمية لصناعة الأسمنت.

المحور الخامس: القدرات التنافسية لشركات الأسمنت ودورها في زيادة الصادرات.

المحور السادس: دور الدولة في تنمية البنية الأساسية



التصديرية لصناعة الأسمنت وتنمية موانى التصدير وتأثيرها على الصناعة.

المحور السابع: مستقبل صناعة الأسمنت في ظل احتكار القلة المحلى والعالمي.

المحور الثامن: الاندماج والاستحواذ وتأثيريهما على مستقبل صناعة الأسمنت.

المحور التاسع: العلاقة بين التغيرات في صناعة الأسمنت والتغيرات الحادثة في بورصة الأوراق المالية والآثار المتوقعة.

المحور العاشر: تطبيق معايير الحوكمة وحماية حملة الأسهم وتأثيره على أداء صناعة الأسمنت.

المشاركون الرئيسيون :

القيادات الإدارية في الوزارات التالية :

١. وزارة النقل والمواصلات، وزارة التخطيط، وزارة البيئة.
٢. مديرو شركات الأسمنت .
٣. معهد التخطيط القومي .
٤. قطاعات البنوك .
٥. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء .

ثانياً : مناقشة الرسائل العلمية بالمعهد القومي للإدارة العليا

سوف يقوم المعهد القومي للإدارة العليا بمناقشة مجموعة من الرسائل العلمية في الفترة القادمة، وبيانها كالتالي :

ID	مسلسل	اسم الباحث	المشرف	مشرف مشارك	عنوان الرسالة	القسم العلمي	نوع الرسالة	السنة	تاريخ منح الرسالة
١٩٧٦	٢٢	دعاء عبد الله عمر عياد	هدى محمد عزت صقر		فعالية سياسات الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والسلوك التنظيمي (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية)	إدارة الأفراد والعلوم السلوكية	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٦/١٨
١٨٨٧	٧	اشرف محمد محمود علام	ثناء إبراهيم جميل	ماجي سمير جرجس	نموذج مقترح لتقييم الأداء وأثره على تشكيل سياسات الموارد البشرية – دراسة تطبيقية على البنك الأهلي بمنطقة الإسكندرية	إدارة الأفراد والعلوم السلوكية	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٦/١٨
٢٠٨٧	٤٩	فاتن محمد احمد على الشوربجى	محمد كمال السيد أبو هند	هدى محمد عزت صقر	تقويم دور العلاقات العامة في تكوين صورة محابية للمنظمة لدى عملائها	إدارة الأفراد والعلوم السلوكية	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٦/١٨
٢١٤٣	٨٦	محمد عقيل محمد عبد الله	إبراهيم سعد المصري		دور مهرجانات التسوق في التنمية السياحية في دولة الإمارات –دراسة تطبيقية على إمارة دبي	الاقتصاد	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٦/١٨
١٨٤٨	١	ابتسام محمد صلاح الدين محمد عبد المعطى	محمد كمال السيد أبو هند		دور التدريب في تهيئة بيئة المنظمة بنظام الجودة الشاملة – دراسة ميدانية	إدارة الأفراد والعلوم السلوكية	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٦/١٨
٢٢٠٨	٩٠	نبيل مصطفى كمال عبد الرازق	سمير محمد فريد		مشاركة القطاع الخاص ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية – بالتطبيق على مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي بمدينة القاهرة	الإدارة العامة والمحلية	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٧/٠٩

ثالثاً : دورات تدريبية بمركز التدريب

سوف يقوم مركز التدريب بعقد مجموعة من الدورات التدريبية المتخصصة، وبيانها كما يلي :

برامج شهر إبريل ٢٠٠٥

م	اسم البرنامج	تاريخ الانعقاد	المدة
١	الإعداد لشغل الوظائف القيادية العليا (مدير عام) الدورة الثانية	٤/٢ – ٢٠٠٥/٥/١١	٦ أسابيع
٢	مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد خطط التدريب	٤/٢ – ٢٠٠٥/٤/٦	أسبوع
٣	محاسبة التكاليف لغير المحاسبين	٤/٢ – ٢٠٠٥/٤/٦	أسبوع
٤	إدارة المشروعات في ظل الخصخصة	٤/٢ – ٢٠٠٥/٤/٦	أسبوع
٥	مفاهيم وتطبيقات شبكات المعلومات	٤/٢ – ٢٠٠٥/٤/٦	أسبوع
٦	نظم المعلومات المحاسبية	٤/٢ – ٢٠٠٥/٤/٦	أسبوع
٧	إعداد المدرب المتميز	٤/٩ – ٢٠٠٥/٤/١٣	أسبوع
٨	المهارات التسويقية للمشروعات الصغيرة	٤/٩ – ٢٠٠٥/٤/١٣	أسبوع
٩	الإفصاح المحاسبي وبرامج الهندسة المالية	٤/٩ – ٢٠٠٥/٤/١٣	أسبوع
١٠	إدارة محافظ الأوراق المالية	٤/٩ – ٢٠٠٥/٤/١٣	أسبوع
١١	البرنامج التخصصي لمصممي مواقع وصفحات الإنترنت	٤/٩ – ٢٠٠٥/٤/١٣	أسبوع
١٢	الأساليب الكمية في إدارة الإنتاج	٤/٩ – ٢٠٠٥/٤/١٣	أسبوع
١٣	إدارة المستودعات ومراقبة المخزون	٤/١٦ – ٢٠٠٥/٤/٢٠	أسبوع
١٤	تنمية مهارات التفاوض الاقتصادي	٤/١٦ – ٢٠٠٥/٤/٢٠	أسبوع
١٥	تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS	٤/١٦ – ٢٠٠٥/٤/٢٠	أسبوع
١٦	المهارات العملية للبائع المحترف	٤/١٦ – ٢٠٠٥/٤/٢٠	أسبوع
١٧	المهارات المالية والمحاسبية للإدارة العليا	٤/١٦ – ٢٠٠٥/٤/٢٠	أسبوع
١٨	إدارة المراسم والبروتوكول	٤/٢٣ – ٢٠٠٥/٤/٢٧	أسبوع
١٩	نظم المحاسبة في المنشآت البترولية	٤/٢٣ – ٢٠٠٥/٤/٢٧	أسبوع
٢٠	البنوك الشاملة	٤/٢٣ – ٢٠٠٥/٤/٢٧	أسبوع
٢١	السلامة والصحة المهنية	٤/٢٣ – ٢٠٠٥/٤/٢٧	أسبوع
٢٢	أثر تغيير الثقافة على أداء المنظمات	٤/٣٠ – ٢٠٠٥/٥/٤	أسبوع
٢٣	أساليب المحاسبة الإدارية	٤/٣٠ – ٢٠٠٥/٥/٤	أسبوع
٢٤	التنظيم القانوني لعقود نقل التكنولوجيا	٤/٣٠ – ٢٠٠٥/٥/٤	أسبوع

برامج شهر مايو ٢٠٠٥

م	اسم البرنامج	تاريخ الانعقاد	المدة
١	إدارة الجودة الشاملة	٥/٧ – ٢٠٠٥/٥/١١	أسبوع
٢	المحاسبة عن الأصول الثابتة وإهلاكاتها	٥/٧ – ٢٠٠٥/٥/١١	أسبوع
٣	نظام الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء في البنوك	٥/٧ – ٢٠٠٥/٥/١١	أسبوع
٤	فن الممارسة الناجحة للعلاقات العامة	٥/٧ – ٢٠٠٥/٥/١١	أسبوع
٥	المحاسبة في المنشآت السياحية والفندقية	٥/٧ – ٢٠٠٥/٥/١١	أسبوع



م	اسم البرنامج	تاريخ الانعقاد	المدة
٦	الضوابط القانونية للمعاملات الإلكترونية	٥/٧ – ٢٠٠٥/٥/١١	أسبوع
٧	اقتصاديات الشراء والتخزين	٥/١٤ – ٢٠٠٥/٥/١٨	أسبوع
٨	معايير المرجعة المصرية ومعايير السلوك المهني	٥/١٤ – ٢٠٠٥/٥/١٨	أسبوع
٩	الأساليب الفعالة للاستعلام عن العملاء	٥/١٤ – ٢٠٠٥/٥/١٨	أسبوع
١٠	نظم المعلومات الأمنية	٥/١٤ – ٢٠٠٥/٥/١٨	أسبوع
١١	تنمية مهارات التفاوض وإبرام العقود	٥/٢١ – ٢٠٠٥/٥/٢٥	أسبوع
١٢	تصميم وتطوير نظام التكاليف	٥/٢١ – ٢٠٠٥/٥/٢٥	أسبوع
١٣	أساليب اكتشاف وتزييف العملات للبنوك وشركات الصرافة	٥/٢١ – ٢٠٠٥/٥/٢٥	أسبوع
١٤	الأسس الفنية للتحقيقات الأمنية	٥/٢١ – ٢٠٠٥/٥/٢٥	أسبوع
١٥	الأساليب الحديثة في إدارة المشروعات	٥/٢٨ – ٢٠٠٥/٦/١	أسبوع
١٦	معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية	٥/٢٨ – ٢٠٠٥/٦/١	أسبوع
١٧	الاستثمارات في بورصة الأوراق المالية	٥/٢٨ – ٢٠٠٥/٦/١	أسبوع
١٨	الأساليب القانونية الحديثة لتوصيف الوظائف	٥/٢٨ – ٢٠٠٥/٦/١	أسبوع

برامج شهر يونيو ٢٠٠٥

م	اسم البرنامج	تاريخ الانعقاد	المدة
١	مهارات السكرتارية وإدارة المكاتب	٦/٤ – ٢٠٠٥/٦/٨	أسبوع
٢	تنمية مهارات مسئولي التدريب	٦/٤ – ٢٠٠٥/٦/٨	أسبوع
٣	أساليب إدارة التكلفة	٦/٤ – ٢٠٠٥/٦/٨	أسبوع
٤	تنمية مهارات إدارة الاجتماعات	٦/١١ – ٢٠٠٥/٦/١٥	أسبوع
٥	التخطيط الإستراتيجي	٦/١١ – ٢٠٠٥/٦/١٥	أسبوع
٦	معايير المراجعة المصرية	٦/١١ – ٢٠٠٥/٦/١٥	أسبوع
٧	اقتصاديات الشراء والتخزين	٥/١٤ – ٢٠٠٥/٥/١٨	أسبوع
٨	معايير المراجعة المصرية ومعايير السلوك المهني	٥/١٤ – ٢٠٠٥/٥/١٨	أسبوع
٩	الأساليب الفعالة للاستعلام عن العملاء	٥/١٤ – ٢٠٠٥/٥/١٨	أسبوع
١٠	نظم المعلومات الأمنية	٥/١٤ – ٢٠٠٥/٥/١٨	أسبوع
١١	تنمية مهارات التفاوض وإبرام العقود	٥/٢١ – ٢٠٠٥/٥/٢٥	أسبوع
١٢	تصميم وتطوير نظام التكاليف	٥/٢١ – ٢٠٠٥/٥/٢٥	أسبوع
١٣	أساليب اكتشاف وتزييف العملات للبنوك وشركات الصرافة	٥/٢١ – ٢٠٠٥/٥/٢٥	أسبوع
١٤	الأسس الفنية للتحقيقات الأمنية	٥/٢١ – ٢٠٠٥/٥/٢٥	أسبوع
١٥	الأساليب الحديثة في إدارة المشروعات	٥/٢٨ – ٢٠٠٥/٦/١	أسبوع
١٦	معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية	٥/٢٨ – ٢٠٠٥/٦/١	أسبوع
١٧	الاستثمارات في بورصة الأوراق المالية	٥/٢٨ – ٢٠٠٥/٦/١	أسبوع
١٨	الأساليب القانونية الحديثة لتوصيف الوظائف	٥/٢٨ – ٢٠٠٥/٦/١	أسبوع




دكتور / حسن حسنى محمد حسن حسنى

من مواليد القاهرة في ١٩٣٧/٣/١٣ نشأ بحي القلعة وعايش أحداث مصر الجسام صبياً وطالباً بمدرسة المنيرة الابتدائية حيث كان ترتيبه الرابع في الشهادة الابتدائية على مستوى المملكة المصرية سنة ١٩٤٨ ثم التحق بمدرسة الخديوي إسماعيل الثانوية حيث قضى بها ست سنوات وحصل على شهادة الثقافة ثم شهادة التوجيهية سنة ١٩٥٤ القسم العلمي ، وكان خلال فترة دراسته الثانوية من أبرز طلاب المدرسة في الشعر والخطابة ورياضة كرة القدم خاصة بعد أن رسب في السنة الأولى الثانوية في اللغة العربية نتيجة إخفاقه في كتابة موضوع الإنشاء الإجباري في شرح الأبيات الشعرية التالية :

في امتحان الدور الأول :

إِذَا كَانَتِ النفُـوسُ كِبَـاراً تَعِبَتْ فِي مُرَادِهَـا الْأَجْسَـامُ

في امتحان الدور الثاني :

إِنَّمَا الْأُمَمُ الْأَخْـلَاقُ مَا بَقِيتْ فَإِنْ هُمُ ذَهَبَتْ أَخْلَاقُهُمْ ذَهَبُـوا

وكان ذلك دافعا له أن يتعمق في دراسة الأدب والشعر العربي القديم والحديث وقراءة معظم الروايات لكبار الأدباء وذلك إلى جانب شغفه بالعلوم الرياضية والكيمياء والطبيعة والتاريخ. وبعد حصوله على شهادة التوجيهية قرر الالتحاق بكلية التجارة جامعة إبراهيم (عين شمس حالياً) على الرغم من أن الفرصة كانت متاحة لدخوله كليات العلوم والهندسة والزراعة إلا أنه فضل كلية التجارة تيمناً وتشبهاً بأحد أقربائه الذي يعتبر أصغر الخريجين سناً من كلية التجارة جامعة القاهرة حتى الآن وهو الأستاذ حافظ مصطفى راغب رئيس جمعية المحاسبين والمراجعين حالياً ، بالإضافة إلى أن التحاقه بالكلية سوف يتيح له ممارسة رياضة كرة القدم بالكلية مع بعض مشاهير الكرة في ذلك الحين خاصة وأنه من عائلة رياضية معظم أفرادها من مشاهير الرياضة في مصر منهم الكابتن محمد لطيف (خاله وحماه فيما بعد) والكابتن على حسنى (عمه) والكابتن مصطفى لطيف (خاله الصغير) كما شجعه على ذلك والده رحمه الله الذي كان يشجعه دائماً على مواجهة التحديات والإيمان بالله وتنمية ثقافته العامة وممارسته الرياضية بشتى أنواعها . وعلى الرغم من أن دخوله كلية التجارة كان يخالف رغبة والده في دخول كلية الزراعة.

وكانت دراسته بكلية التجارة جامعة عين شمس برغبته وحبه لها بمثابة مرحلة جديدة في حياته العلمية والأكاديمية، حيث ارتفع أداؤه في فرق كرة القدم والكرة الطائرة والهوكي على مستوى الجامعات فضلاً عن تفوقه العلمي في الدراسة، حيث احتل المركز الرابع والخامس تقريباً خلال سنوات الدراسة حتى حقق المركز الأول في الترتيب خلال الفصل الدراسي الثاني في مرحلة البكالوريوس على مستوى دفعة الكلية سنة ١٩٥٨ وعددها ٣١٤ طالبا . إلا أن الكلية فضلت تعيين الحاصل على المركز الأول في الفصل الدراسي الأول. مما جعل أساتذته رحمهم الله الدكتور محمد بلبع والدكتور إبراهيم هميمي بتعيينه باحثا بالهيئة العامة للتصنيع في سبتمبر ١٩٥٨ مع زميليه (يسرى خضر ومحمد طايل) بمكافأة مجزية جدا في ذلك الوقت (٣٥ جنيها شهريا بالمقارنة لمرتب الحكومة وقدره ١٢,٥ جنيهاً) مع إرسالهم في منحة الاتحاد السوفيتي للحصول على درجة الدكتوراه .

إلا أن الحظ جانبه مرة أخرى حين صدر قرار من المشير عامر بتجنيد جميع خريجي الجامعات دفعة ١٩٥٨ على الرغم من أن القوانين في ذلك الحين كانت تسمح بتأجيل التجنيد لطلبة الدكتوراه وإعفائهم بعد حصولهم على الدرجة إلا أن البيروقراطية الإدارية رفضت السماح له باستلام العمل، وبالتالي ضاعت عليه فرصة العمل وفرصة

(*) يهدف هذا الباب إلى عرض السيرة الذاتية لكبار العلماء الذين أثروا حياتنا بأعمالهم البارزة التي تعتبر مصابيح الهداية لكل طالب علم يبحث عن المثل والقدوة، ويسعى للسير على درب هذه العلامات المضيئة. [العلماء ورثة الأنبياء ...] صدق رسول الله (صلى الله عليه وسلم).



دراسة الدكتوراه.

كما واجه نفس المصاعب بعد أن تم اختياره للعمل في بنك مصر وفى الهيئة العامة للنقل البحري وكان ترتيبه متقدما على جميع المرشحين وبالتالي سلم بالأمر الواقع ليؤدى الخدمة العسكرية لمدة سنة ونصف بسلاح المشاة حيث التحق بمنتخب الجيش في كرة القدم وأثناء ذلك مارس هواية كان لها أكبر الأثر على ثقافته وأخلاقه وعلاقاته عندما نظم دروساً مجانية في اتحاد المشاة الرياضي لجميع الطلاب الملتحقين أو الراسبين في بعض المواد بكليات التجارة وفضلوا قضاء فترة الرسوب في مرحلة التجنيد ومع قرب انتهاء فترة تجنيده تقدم لامتحانات وزارة الخارجية المصرية لطلب ملحقين ونجح وكان ترتيبه الأول ولم يستطع استلام العمل لتجنيده ؛ وإن حُفظت له الوظيفة بامتعاض شديد من جانب المسئولين بالوزارة مما جعله يفضل استلام العمل بديوان المحاسبة بعد اختياره للتعيين من أوائل الخريجين العشرة لكليات التجارة في مصر .

وهكذا بدأت حياته الميدانية في مايو ١٩٦٠ كمراجع بديوان المحاسبة لمدة شهرين تقريباً ثم تقرر تعيينه مفتشاً للديوان بالهيئة العامة لتعمير الصحارى لأول مرة في تاريخ الجهاز (حيث كان من المعتاد أن يظل مراجعا داخلياً بالجهاز لمدة خمس سنوات) نتيجة اكتشافه اختلاساً كبيراً من واقع مراجعة بعض المستندات ومطابقتها مع بعضها في تواريخ مختلفة ثم تكليفه ببعض المهام الكبرى باعتباره متخصصاً في الحسابات التجارية والحكومية في بعض مؤسسات القوات المسلحة والمصانع الحربية ومشروع وادي النطرون حيث أعد تقريراً انتقد فيه أسلوب العمل بديوان المحاسبات وضرورة البعد عن المراجعة المستندية بل لابد من استكمالها ببعض البحوث الفنية الهندسية والإدارية بما يمكن من مقارنة الإنجازات المحققة بالمبالغ المنصرفة ولدى رفع هذه المذكرة لأحد المسئولين الكبار بالجهاز تم استدعاؤه وتوجيه اللوم له لحداثة سنه وخبرته وانتقاده لنظم مستقرة وتشريعات حاكمة .

ويشاء الله سبحانه وتعالى أن ينصره سنة ١٩٦٣ بإعادة تشكيل جهاز المحاسبة ليصبح الجهاز المركزي للمحاسبات وينقسم إلى إدارات مركزية مختلفة منها الإدارة المركزية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييم الأداء برئاسة المرحوم المهندس / عادل حسن ليتبعها إدارات عامة مختلفة كل منها يختص بنشاط أو قطاع معين يتم مراجعته بفلسفة جديدة يشارك فيها المحاسب والمهندس والطبيب والاقتصادي ...الخ ؛ كل بحسب تخصصه ليقدم نموذجاً جديداً للمراجعة لاقى نجاحا كبيراً حيث ساهم شخصيا على الرغم من صغر سنه وحداثة درجته الوظيفية في تصميم نظم المتابعة وتقييم الأداء . ثم شارك ببعض الجهد في تقديم بعض الأفكار واقتراح بعض الحسابات عند وضع وتطبيق النظام المحاسبي الموحد خاصة بعد ما أصبح المدير الفعلي للمكتب الفني للإدارة المركزية وهو بالدرجة الخامسة الوظيفية.

وكان عطاؤه ومساهمته وخلقه ومعاملته مع جميع الرؤساء محل تقدير أدبي وشخصي كبير منحه مزيداً من الثقة والتقدم بتشجيع مباشر ومستمر من المهندس / سمير حلمي والمهندس / عادل حسن (رئيسا الجهاز فيما بعد) ، والدكتور / يسرى مصطفى (وزير الاقتصاد الأسبق) ، والأستاذ/ مرسى فهمي وكيل الجهاز، والدكتور/ إبراهيم سعد الدين والأستاذ / فؤاد عبد الوهاب (نائبا رئيس الجهاز)، والأستاذ / محمد حسن طه والمهندس/ عبد الحميد أبو زيد والمهندس محمود خضر، والسادة المحاسبين الكبار حافظ راغب ومصطفى شوقي وعبد السلام المعزاوي .

وعلى التوازي كان مداوماً على دراسة تمهيدى الماجستير لمدة سنتين (٦٢ – ٦٣) بكلية التجارة جامعة عين شمس؛ حيث كان ترتيبه الأول على دفعته في كل من السنتين. ولكن نتيجة لتعنت أحد الأساتذة بالكلية ضده دون أي مبرر وحصوله على درجة مقبول في مادته مع درجة الامتياز في باقي المواد الأخرى جعلته عازفاً عن استكمال مسيرته الأكاديمية في مصر ومفضلاً الانتظار لفرصة خارجية خاصة بعد أن حصل على قبول مبدئي من جامعة لندن دون تقديم أية مساعدات أو منح مالية .

ومع استمرار نجاحه واتته الفرصة لحضور ندوة عن التنمية الزراعية تحت رعاية منظمة الأغذية والزراعة التابعة الأمم المتحدة سنة ١٩٦٥ م. حيث قدم بحثاً عن



منجزات ومشاكل خطط التنمية الزراعية في مصر لاقت قبولا واستحسانا كبيراً تجسدت في النهاية باستلامه خطابا من منظمة الأغذية والزراعة بمنحه منحة من الأمم المتحدة لمدة ثمانية شهور للدراسة في هولندا في Institute of Social Studies كما فوض في اختيار اثنين من زملائه للسفر معه بذات الشروط. وكانت فرحة غامرة غير متوقعة له ولرؤسائه وزملائه بالجهاز. إلا أن الحواجز البيروقراطية افترست الفرحة مرة أخرى بحجة أن المنحة من جهة أجنبية ولابد من الإعلان عنها لجميع المواطنين واختيار الأفضل على مستوى الجمهورية ولابد أن تتولى ذلك الإدارة العامة للبعثات أو الجهاز المركزي للمحاسبات بعد موافقتها. وبالتالي بدأت مسيرة جديدة للكفاح والمجادلة والتسلط البيروقراطي حتى تم تنظيم المسابقة وتم اختيار ستة مرشحين غيره (ثلاثة أساسيين وثلاثة احتياطيين) حيث تم استبعاده بحجة عدم تواجده بسبب قضاء إجازة شهر العسل بعد زواجه في أسوان. وكانت المفاجأة أن رفضت منظمة الـ FAO هذه الترشيحات بخطاب رسمي للخارجية المصرية فأعيد الاختيار مرة أخرى وتم ترشيحه كأحد الاحتياطيين بشرط مثول جميع المرشحين لامتحان في اللغة الإنجليزية تنظمه وزارة الخارجية وبالفعل تم الامتحان ولم ينجح غيره ، وبالتالي تعطل الاستفادة من المنحة لحين نجاح بعض المرشحين الذين تم رسوبهم عدة مرات حتى بدأت نكسة ١٩٦٧ وانعدمت المراسلات خاصة وأن هولندا كانت متحيزة تماماً لإسرائيل واختفى الأمل إلى أن حضر وزير خارجية هولندا إلى مصر لبعض المسائل السياسية ، وعلم الدكتور حسن من الجرائد بقدومه وحاول مقابلته دون جدوى فكتب له خطاباً شارحاً الأمر مستفسراً عن الموقف وكان الرد عظيماً بعد ثلاثة أسابيع بأن المعهد في انتظار قدومه مع زملائه في أكتوبر ١٩٦٨، وبدأ يستعد لذلك حتى فُوجِئ بخطاب من مدير التدريب بالمنظمة (اكتشف بعد ذلك بأنه إسرائيلي) بأن المعهد لم يقبل أوراقه وسيعرض أمره مرة أخرى سنة ١٩٦٩. وإزاء هذه المتناقضات أرسل خطاباً مفصلاً مرفقاً به الخطابين المتعارضين لرئيس منظمة FAO مستر Mr.G. Mollette الذي قام مشكوراً بالرد عليه خلال أسبوعين تقريباً معبراً عن أسفه الشديد لما حدث من تأخير ومرشحاً إياه في ضوء كفاءته وقدراته وإصراره خبيرا مساعدا في التمويل بمنظمة FAO لمدة ستة شهور على مشروع High yielding varieties بالهند وهو أكبر مشروع زراعي تنموي في قارة آسيا خلال الستينات والسبعينات وبعد مشاورات عائلية واسترشادية قرر السفر مع اختيار اثنين من زملائه كخبيرين مساعدين له إلى الهند في ١٩ مايو ١٩٦٩ وكانت المرحلة وما تلاها من أحداث ونجاحات وإنجازات بمثابة بداية الفرج ومفتاح الخير والنجاح والتوفيق لما حققه من إنجازات فيما بعد كان من أهمها :

- حصوله على جائزة بحثية كبرى في الهند لمدة خمس سنوات لتمويل أنشطته البحثية TATA Scholar ship.
- قبوله طالباً لدراسة الدكتوراه بجامعة دلهي Delhi School of Economics تحت مظلة الـ commonwealth باعتباره مقبولا في London School of Economics حيث أنهى دراسته على حسابه الخاص في يناير ١٩٧٢.
- مشاركته في عديد من الندوات الدولية والآسيوية معبراً عن اتجاهات التنمية وتقييم المشروعات ومراجعة الإنجازات في الدول النامية .
- اختياره خبيراً بالأمم المتحدة (بمنظمة اليونيدو) بمجرد حصوله على الدكتوراه ثم تكليفه بإعداد دليل لتقييم المشروعات الصناعية للدول العربية بمشاركة مجموعة من الخبراء العرب والأجانب سنة ١٩٧٤ .
- تعيينه خبيراً بمنظمة اليونيدو للعمل في عدن بالوحدة الاستشارية للحكومة.
- اختياره محاضراً ممثلاً لليونيدو لتدريب الكوادر المصرية على إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات بعد إعلان الانفتاح الاقتصادي ١٩٧٥.
- اختياره منسقاً للدراسة التي أعدتها منظمة الأمم المتحدة لتنشيط وإعادة معاملات سوق المال في مصر مع فريق من خبراء الأمم المتحدة ١٩٨٠.
- اختياره منسقاً للمؤتمر الدولي لتنمية أسواق المال سنة





.١٩٨٣

- مشاركته في عديد من الندوات العالمية والعربية عن تقييم المشروعات وأسواق المال ومداخل ومشاكل التنمية والاستثمار وإنشاء وتنظيم المناطق الحرة خلال فترة الثمانينات والتسعينات.

ومع توالي مراحل الانفتاح والإصلاح الاقتصادي ذاعت شهرته وزاد عطاؤه العلمي والمهني ، حيث تولى المناصب والمسئوليات العالية بعد تعيينه أستاذاً بقسم الاقتصاد بالمعهد القومي للتنمية الإدارية (أكاديمية السادات للعلوم الإدارية سابقاً.

<u>ومن أهم ما حققه من إنجازات على المستوى المحلي :</u>

- تعيينه عميداً ثم نائباً لرئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية لمدة تسع سنوات متصلة منذ يونيو ١٩٨٨م.
- تعيينه **مستشاراً** لعدة هيئات ووزارات ، ومنها:

١- مستشار الاستثمار والتمويل لبعض الشركات.

٢- مستشار بنك الاستثمار القومي (في مجال تمويل المشروعات وإصدار وإدارة السندات).

٣- مستشار الهيئة العامة الاستثمار والهيئة العامة لسوق المال خلال السبعينات والثمانينات.

٤- مستشار وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية عام ١٩٨٠ – ١٩٨٤م.

٥- مستشار وزير الاستثمار والتعاون الدولي ١٩٨٢ – ١٩٨٤م.

٦- مستشار التمويل وإعادة الهيكلة المالية لعديد من الشركات الصناعية والزراعية والتجارية.

- مشاركته كرئيس وعضو فعال لبعض مجالس إدارة العديد من الشركات والبنوك ، ومنها:

١- رئيس مجلس إدارة البيت الاستشاري العربي الدولي.

٢- عضو مجلس إدارة الشركة القابضة للغزل والنسيج.

٣- عضو مجلس إدارة الشركة المصرية لإعادة التأمين (من ذوي الخبرة منذ ١٩٨٧ وحتى الآن).

٤- عضو مجس إدارة بنك التجاريون (من سنة ١٩٨٨ حتى نوفمبر ١٩٩٤م.

٥- عضو مجلس إدارة شركة إيفانكو ثم العضو المنتدب.

٦- عضو مجلس إدارة شركة مصر للاستثمارات المالية (١٩٨٢ – ١٩٨٤م).

تعيينه **خبيراً** في دراسة وإعداد بعد المشروعات ، مثل:

١- خبير مشارك في دراسة وإعداد مشروعات قوانين الشركات وسوق المال والضرائب وتطوير القطاع العام.

٢- خبير استشاري في تطوير مرفق مياه القاهرة الكبرى مع مؤسسة Black & Viche.

<u>ومن أهم ما حققه من إنجازات على المستوى الإقليمي :</u>

- تعيينه **خبيراً** لعدة منظمات عربية ، ومنها:

١- خبير تخطيط وتمويل المشروعات العربية المشتركة بمجلس الوحدة الاقتصادية العربية ١٩٧٧ – ١٩٧٩م.

٢- خبير التمويل وتقييم بعض المشروعات العربية في الكويت والأردن والمغرب وتونس واليمن IDCAS.

٣- خبير المنظمة العربية العلوم الإدارية.

<u>ومن أهم ما حققه من إنجازات على المستوى الدولي :</u>

- تأليف وإعداد دليل للتقييم والمفاضلة للمشروعات الصناعية فى الدول العربية الصادر عن منظمة اليويندو ومركز الدول العربية للتنمية الصناعية (ايد كاسي) .
- تأليف وإعداد دليل تقييم المشروعات العربية المشتركة (ايد كاسي) .
- تأليف وإعداد دليل تقييم مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لوزارة التخطيط المصرية.
- اختياره وتكريمه بمعرفة هيئة فوليرايت الأمريكية من أحسن ثلاث قيادات إفريقية على مستوى مصر سنة ١٩٨٦م، مع الأستاذين سلامة أحمد سلامة رئيس تحرير الأهرام ، والمستشار الجوثقي محافظ الإسكندرية الأسبق.
- اختياره كأحد أفضل ٢٥ خبيراً في مجال أسواق المال على المستوى العالمي في ندوة نظمت سالزبورج بالنمسا ١٩٨٨م بمناسبة مرور ٢٥٠ عاماً على إنشاء قصر



سالزبورج.

- اختياره كأحد الخبراء الدوليين ذوي المكانة العلمية والمهنية في مجال الاستثمار والتأمين والتمويل بالموسوعة البريطانية وموسوعة مصلحة الاستعلامات المصرية.
- تعيينه خبيراً لتخطيط وتقييم المشروعات المشتركة بمجلس الوحدة الاقتصادية العربية والمنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- رئاسته عدة مرات لوفود الهيئة العامة لسوق المال لدى البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومؤسسة التمويل الدولية.
- اختياره بواسطة مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية بأكاديمية البحث العلمي لإعداد دراستين عن مناخ الاستثمار وعن مداخل تنمية معاملات سوق المال في مصر.
- تعيينه المدير التنفيذي لصندوق تشجيع الاستثمارات الخاص في مصر Pie Funnel الممول جزئياً من هيئة المعونة الأمريكية.
- اختياره خبيراً بالأمم المتحدة لتقييم وتطوير المكتب الفني لقطاع الأعمال العام في النصف الثاني من التسعينات.

ويعمل حالياً الأستاذ الدكتور / حسن حسني عميداً للمعهد العالي للعلوم الإدارية، بالإضافة إلى كونه أستاذاً متفرغاً بأكاديمية السادات، ومزاولاً لعمله المهني كمحاسب قانوني، وخبير بالأمم بالمتحدة ومستشار للاستثمار والتقييم وأسواق المال.







البحوث الإدارية

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، مُحكّمة

قسيمة اشتراك

الاسم: ....

العنوان: ....

هاتف: .... فاكس (ناسوخ): .... محمول: ....

البريد الالكتروني : ....

قيمة الاشتراك السنوي (شاملة أجور الإرسال البريدي العادي)

الاشتراكات السنوية:	المؤسسات	الأفراد
١- جمهورية مصر العربية:	١٥٠ جنيهاً مصرياً	٦٠ جنيها مصرياً
٢- الدول العربية والأجنبية:	١٠٠ دولار	٤٠ دولاراً

يمنح خصم قدره ١٠٪ للمؤسسات والأفراد على مدة الاشتراك التي تزيد على أربع سنوات

ترسل هذه القسيمة مرفقة بشيك بقيمة الاشتراك / الاشتراكات باسم السيد رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية – كورنيش النيل – مدخل المعادي – القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢

لمزيد من الاستفسار يرجى الاتصال بمركز البحوث والمعلومات ت/فاكس: ٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٣٥٨١٠٣٣

البريد الالكتروني

Website : www.sams-ric.edu.eg
e-mail : ric@sams-ric.edu.eg
info@sams-ric.edu.eg

مقترحات وشكاوى : ....

....

....

....

فى هذا العدد